

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI "FEDERICO II"

**IL TURISMO ARCHEOLOGICO: RUOLO E PROSPETTIVE DEL
SISTEMA – ITALIA NELL' AREA DEL MEDITERRANEO.**

Tesi di dottorato in *Scienze del Turismo ad indirizzo manageriale* – XXI CICLO
Maria Elena Landi

Coordinatore: prof. Sergio Sciarelli

INDICE GENERALE

| | |
|----------------------------------------------------------------------|--------|
| INTRODUZIONE | Pag. 1 |
| 0.0 Metodologia della ricerca: | ” 5 |
| 0.1 Formulazione dell’ ipotesi e disegno della ricerca..... | ” 6 |
| 0.2 Quadro di riferimento teorico: <i>Resource Based Teory</i> | ” 7 |
| 0.3 Indagine empirica: il metodo dei casi..... | ” 12 |

CAPITOLO I : IL TURISMO ARCHEOLOGICO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.1 Turismo culturale e turismo archeologico | Pag. 13 |
| 1.2 Inquadramento storico del fenomeno: | |
| 1.2.a. Il turismo nel mondo antico..... | Pag. 17 |
| 1.2.b. La nascita del turismo culturale moderno..... | ” 18 |
| 1.3 Caratteristiche del prodotto e tipologia del “turista archeologico”: | |
| 1.3.a. Caratteristiche del prodotto..... | Pag. 22 |
| 1.3.b. Tipologia del “turista archeologico”..... | ” 23 |

CAPITOLO II: IL TURISMO ARCHEOLOGICO NEL SISTEMA - ITALIA

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 2.1 Il sistema archeologico in Italia: | |
| 2.1.a Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali: attività di tutela e valorizzazione del patrimonio archeologico | Pag. 28 |
| 2. 1.b. Aspetti finanziari del settore culturale italiano..... | ” 32 |
| 2.1.c. Le relazioni internazionali: le strategie di concertazione e gestione del patrimonio archeologico e gli orientamenti dell’ Italia come membro dell’ Unione Europea..... | Pag. 34 |
| 2.2. Tipologia della domanda e dell’ offerta di beni archeologici: | |
| 2.2.a. Il patrimonio archeologico..... | Pag. 37 |
| 2.2.b. La domanda..... | ” 45 |
| 2.2.c. L’ offerta..... | ” 49 |
| 2.3. SWOT analisi del comparto archeologico in Italia | ” 55 |

CAPITOLO III: IL TURISMO ARCHEOLOGICO NEL MEDITERRANEO: ESEMPI DI CASI DI OFFERTA TURISTICO - ARCHEOLOGICA EMERGENTE

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 3.1 L'Unione Europea ed il Mediterraneo: orientamenti e raccomandazioni strategico – politiche in ambito culturale | Pag. 63 |
| 3.2 Il caso Giordania: | |
| 3.2.a. Il patrimonio archeologico giordano..... | Pag. 70 |
| 3.2.b. “ <i>Jordan National Tourism Strategy 2004 – 2010</i> ” | ” 71 |
| 3.2.c. Lo stato attuale dell' offerta turistico – archeologica giordana..... | ” 76 |
| 3.3 Il caso Libia: | |
| 3.3.a. Il patrimonio archeologico libico..... | Pag. 81 |
| 3.3.b. Lo stato attuale dell' offerta turistico – archeologica libica..... | ” 82 |
| 3.4 Analisi comparativa tra Italia e Giordania dei punti di forza e di debolezza dei sistemi di offerta turistico – archeologica secondo l' approccio RBT | Pag. 91 |

CAPITOLO IV: GESTIONE DEL TERRITORIO E PROPOSTE PER UNA POLITICA CONCORRENZIALE DEL TURISMO ARCHEOLOGICO ITALIANO NEL MEDITERRANEO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 4.1 Quadro teorico di riferimento:Il <i>Destination Management</i> : | |
| 4.1.a. La destinazione turistica..... | Pag. 96 |
| 4.1.b. Il governo delle destinazioni..... | ” 100 |
| 4.1.c. Il <i>Marketing</i> territoriale..... | ” 107 |
| 4.2 Le destinazioni archeologiche: specificità del <i>management</i> e del <i>marketing</i> | Pag. 122 |
| 4.3 Proposte d' intervento per l' incremento del turismo archeologico in Italia..... | Pag. 129 |

| | |
|------------------------------------------|-----------------|
| <u>CONSIDERAZIONI FINALI.....</u> | Pag. 141 |
|------------------------------------------|-----------------|

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| <u>BIBLIOGRAFIA.....</u> | Pag. 144 |
|---------------------------------|-----------------|

| | |
|-------------------------------|-----------------|
| <u>SITOGRAFIA.....</u> | Pag. 158 |
|-------------------------------|-----------------|

INTRODUZIONE

La presente tesi di dottorato è il frutto di un innovativo percorso di ricerca inaugurato dalle Facoltà di Lettere e di Economia dell' Università *Federico II* di Napoli con l' istituzione del Corso di Dottorato in “Scienze del Turismo ad Indirizzo Manageriale”, aperto a studiosi di discipline umanistiche ed economiche. Tale iniziativa ha consentito un proficuo scambio di *know how* tra due settori della ricerca tradizionalmente poco “comunicativi”, dando l' occasione a chi scrive, che è archeologa, di acquisire strumenti sicuramente nuovi e diversi per affrontare problematiche di grande urgenza e attualità, quali quelle legate alla gestione e valorizzazione del patrimonio archeologico.

Consapevoli che la nostra analisi presenta, e non poteva essere diversamente vista la natura del personale *back ground* culturale, una prevalente impronta umanistica, pur tuttavia abbiamo cercato di rispondere alle finalità del percorso triennale di studio e ricerca, tese a creare sinergie e integrazione tra figure professionali provenienti da ambiti disciplinari diversi.

Con il presente studio ci si propone di dare un contributo all' analisi del cosiddetto “Turismo Archeologico”, fenomeno attorno al quale gravitano diverse motivazioni di viaggio, fino a poco tempo fa considerato un segmento di nicchia all' interno del più vasto e noto settore del “Turismo Culturale” ed oggi in crescente diffusione.

Dall' osservazione della costante espansione dell' intero comparto turistico - culturale, è nata l' esigenza di cercare di comprendere se la realtà archeologica di un territorio/Paese possa costituire se non esclusiva, per lo meno prevalente motivazione al viaggio e, quindi, se il fenomeno del turismo archeologico possa essere considerato un segmento trainante del settore al quale appartiene.

Nel corso degli ultimi anni, profondi mutamenti hanno interessato il turismo *leisure*, sia per quanto riguarda la domanda che l'offerta. Dagli inizi degli anni novanta, infatti, numerosi fenomeni innovativi hanno investito il settore, modificando sostanzialmente la natura e l'entità dei flussi turistici verso i luoghi ed i comportamenti dei turisti nel loro ambito, nonché, in alcuni casi, la struttura dell'offerta dei servizi di base, compresi quelli legati all'intermediazione¹. Una delle conseguenze di questi cambiamenti è rappresentata dall'incrementarsi di domande turistiche specialistiche, con il diffondersi di sub-segmenti di mercati "di nicchia" tra cui quello archeologico assume, oggi, sicuramente un ruolo da protagonista. In questo contesto, una funzione di spicco nello sviluppo del segmento turistico – archeologico è rivestito dai Paesi, soprattutto rivieraschi, del Mediterraneo, i quali hanno simboleggiato, a partire dagli anni cinquanta del secolo scorso, le tappe fondamentali del processo che dal turismo d'élite ha portato al turismo di massa², facendo sì che, negli anni novanta, essi diventassero la prima destinazione mondiale del turismo internazionale; le attività turistiche sono state convertite in una delle risorse basilari per lo sviluppo di intere regioni del Mediterraneo, rappresentando un fattore di progresso anche per i territori più interni.

I cambiamenti verificatisi negli ultimi anni, mettendo in crisi i modelli di sviluppo turistico tradizionali a vantaggio di nuovi modelli e nuovi *competitors* che, grazie a politiche mirate e ad innovativi modelli organizzativi, sono in grado di proporre vantaggiose offerte a prevalente destinazione archeologica, ci hanno spinto ad interrogarci sul futuro di aree turistiche tradizionali, come l'Italia, che sicuramente hanno bisogno di un riposizionamento dell'offerta sul mercato

¹ Volendo riassumere le principali spinte che hanno agito sul settore turistico, Martini ricorda: 1) le modificazioni della domanda in senso *quantitativo*, avendo assunto il turismo connotati di fenomeno di massa; 2) le modificazioni della domanda in senso *comportamentale*, relativamente alla selezione ed all'acquisto, ai servizi turistici, alla durata ed alla varietà delle vacanze; 3) la crescita di *competizione* tra luoghi; 4) *il rinnovamento della struttura dell'intermediazione*, grazie anche all'avvento delle nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione (ITC) (MARTINI 2002, pp.67 – 69). A tutto ciò bisogna aggiungere la comparsa, recentissima, di un nuovo mercato, costituito da cinesi, giapponesi, indiani e russi, che ha destabilizzato i vecchi equilibri del tradizionale sistema d'offerta turistico europeo e del quale vanno attentamente monitorati gli sviluppi.

² Il turismo che si sviluppò nella prima metà del XX secolo era un movimento pionieristico, elitario, dove l'elemento decisivo era rappresentato dalla motivazione del viaggiatore alla ricerca di spazi desiderati; con lo sviluppo del turismo di massa, il ruolo determinante nella scelta è rappresentato da variabili relative all'offerta del mercato e dell'intermediazione (SALVA' TOMAS 1997, P.76). V. *infra*, I Capitolo, par. 1.

globale attraverso una diversificazione del prodotto turistico che, a nostro avviso, può puntare molto sulla risorsa archeologica.

La nostra analisi parte proprio dalla realtà italiana, dove il diffuso utilizzo dell'immagine archeologica nella promozione turistica internazionale farebbe immaginare grandi riscontri motivazionali a questo tipo di viaggio; di fatto, però, solo recentemente gli addetti ai lavori del ramo archeologico e di quello economico sono stati in grado di elaborare modalità di cooperazione e condivisione di esperienze e competenze, collaborando alla sistemazione dei dati riguardanti le caratteristiche della domanda e dell'offerta del segmento di mercato in questione ed alla elaborazione di strategie sistemiche, riconoscendo l'alto valore di competitività e di interazione del patrimonio culturale con gli altri comparti della vita economica del Paese. Pertanto, il primo dei quattro capitoli di cui si compone la nostra ricerca è dedicato all'inquadramento storico del fenomeno ed alla sua definizione e delimitazione; il secondo, verte sull'analisi del turismo archeologico inserito nel sistema – Italia: la prima parte si occupa dell'organizzazione del patrimonio archeologico e della sua gestione; segue poi un' *overview* sulle relazioni internazionali dell'Italia nell'ambito del Mediterraneo, e si passa, infine, all'analisi delle caratteristiche della domanda e dell'offerta nell'ambito del segmento archeologico italiano.

Nel terzo capitolo l'attenzione si sposta sulla realtà turistico - archeologica mediterranea: dopo aver passato in rassegna le iniziative e gli orientamenti strategico – politici dell'Unione Europea in ambito culturale nei confronti dei Paesi che si affacciano sul Mediterraneo, abbiamo analizzato il caso dell'organizzazione dell'offerta turistico – archeologica di due nazioni, la Giordania e la Libia, scelte, fondamentalmente, per i seguenti motivi:

- 1) Essi sono tra i paesi in questo momento più aggressivi dal punto di vista organizzativo e promozionale, soprattutto per quanto riguarda l'offerta turistica archeologica;
- 2) entrambe le nazioni hanno adottato, benché di matrice culturale araba, schemi e strategie di *destination marketing* tipicamente occidentali;
- 3) i due Paesi rispecchiano un diverso stadio di evoluzione del settore dell'offerta turistico – archeologica: mentre in Giordania la pratica dell'

accoglienza turistica del viaggiatore archeologico è di lunga data, espletata dai beduini prima, dai *tour operator* poi, in Libia un sistema di offerta turistico- archeologica coerente e mirato si sta sviluppando sotto i nostri occhi in questi ultimi anni, e merita di essere attentamente monitorato per le forti potenzialità competitive³.

L' analisi comparativa tra il sistema di offerta turistico – archeologica italiano e quello giordano, che chiude il terzo capitolo, è stata da noi utilizzata, nel quarto, dedicato al *destination management*, per cercare di capire dove e in che modo vadano attuate strategie d' intervento che possano consentire al nostro Paese da un lato, di non restare ai margini di queste nuove dinamiche di offerta sottese ai flussi turistici del Mediterraneo, ritagliando uno spazio specifico all' interno di tutto il sistema d' offerta che gli consenta di affrontare le sfide competitive determinate dalla comparsa di nuovi mercati e nuovi *competitors*; dall' altro, di recuperare una *leadership* nel settore turistico proprio a partire dal potenziamento del segmento archeologico⁴.

³ Mentre la Giordania può beneficiare degli interventi del Programma Meda da ormai più di dieci anni (v. *infra*, cap. III, par. 3.1), la Libia ha “scoperto” il turismo solo dal 2003, con la fine dell' embargo totale che dal 1986 aveva tenuto fuori il Paese dal circuito internazionale. Per questo motivo, l' analisi del caso Giordania è stata condotta beneficiando di un' adeguata e capillare documentazione fornita dal governo giordano mentre, per la Libia, la raccolta documentaria è risultata difficile e frammentaria, soprattutto per quel che riguarda l' aspetto statistico, ancora pochissimo curato e diffuso dai responsabili del settore turistico archeologico libico. Pertanto, ci troviamo nella necessità di considerare il caso Libia come “caso minore”, mettendo in evidenza solo alcuni aspetti e potenzialità della sua offerta turistico – archeologica.

⁴ Facendo riferimento alle definizioni utilizzate da Della Corte per individuare lo stadio evolutivo delle destinazioni (DELLA CORTE 2000, p. 110), possiamo considerare la Giordania una nazione **turisticamente già nota**, che nell' ultimo decennio ha compiuto straordinari sforzi per sviluppare ulteriormente l' *incoming* e massimizzare l' attrattività potenziando il turismo archeologico; la Libia, un Paese di **nuova valorizzazione**, che punta sull' archeologia per lanciare accattivanti offerte turistiche sul mercato internazionale; l' Italia, come bisognosa di **riqualificare l' offerta** con un adeguato riposizionamento strategico e di *marketing*, magari facendo leva proprio sul turismo archeologico.

0.0. Metodologia della ricerca. Per metodologia della ricerca si intende l' inquadramento coerente di una serie di fasi che costituiscono le tappe di un percorso che è, appunto, il processo della ricerca. Anche se la scelta della metodologia da impiegare e l' identificazione delle fasi che la compongono è fortemente condizionata dall' oggetto d' indagine, pur tuttavia possiamo schematizzare l' intero processo in quattro fasi fondamentali, caratterizzate da interdipendenza, circolarità, ripetizione⁵, come appare chiaro dallo schema riportato nella **Figura 0.1**.

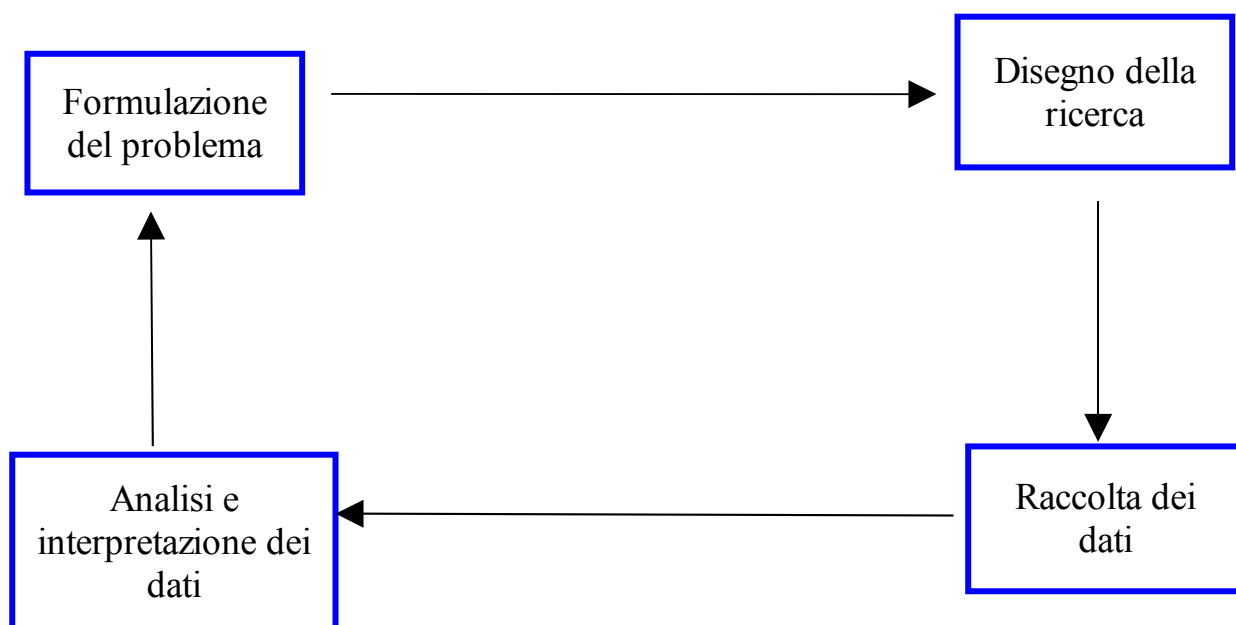


FIGURA 0.1. Il processo di ricerca.
Fonte: Mari 1994. pag. 15

⁵ BAILEY 1991, pp. 24 – 26.

0.1. Formulazione dell' ipotesi e disegno della ricerca. Gli obiettivi che ci siamo prefissi con questo lavoro sono da un lato, verificare se il turismo archeologico possa realmente rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sostenibile per il settore turistico italiano e, dall' altro, di conseguenza, se esso sia in grado di determinare delle reali competenze innovative nelle scelte di *marketing* strategico e operativo in un panorama di forte concorrenzialità *inter – destination*, che consenta uno specifico posizionamento nel sistema di offerta turistico - archeologico mediterraneo.

L' oggetto dell' indagine, che nel nostro caso è rappresentato da un fenomeno della realtà sociale, ha condizionato le scelte metodologiche del processo di ricerca, indirizzando quest' ultima, dal punto di vista epistemologico, verso un disegno che prevedesse un approccio prevalentemente di **tipo esplorativo** in quanto, essendo il turismo archeologico solo in tempi recenti argomento d' interesse da parte degli analisti, ci siamo trovati nella necessità di raccogliere dati che consentissero di formulare alcune spiegazioni preliminari del problema e che rispondessero ai fabbisogni informativi sulla domanda, consentendo di delimitare il campo d' indagine e le sue caratteristiche. Infatti, gli obiettivi specifici dell' indagine di tipo esplorativo sono, appunto:

- Specificare il problema;
- Stabilire le priorità;
- Migliorare la conoscenza;
- Chiarire i concetti ed i termini⁶.

Questo approccio, inoltre, ci ha consentito *flessibilità* nella raccolta dei dati, modalità tanto più utile nel momento in cui si analizza un fenomeno che abbisogna di definizioni e circoscrizioni preliminari.

⁶ In letteratura, i disegni della ricerca vengono distinti in : a) indagine Esplorativa, i cui obiettivi generali sono di generare alcune spiegazioni preliminari e gli specifici sono quelli di sopra riportati; b) indagine Descrittiva, che si occupa di formulare una teoria e si pone, come obiettivi specifici, di descrivere come si manifesta il fenomeno, classificare le variabili chiave, confrontare e stimare le relazioni; c) indagine Causale, che si applica per validare o confutare una teoria già formulata, ponendosi come obiettivi specifici di determinare delle relazioni causa – effetto fra due o più fenomeni oggetto d' indagine (MARI 1994, pp. 22 – 24).

Riguardo **la raccolta dei dati**, data la natura e la struttura della ricerca, abbiamo ritenuto opportuno utilizzare solo fonti secondarie, finalizzando la scelta al conseguimento di obiettivi specifici:

- inquadramento storico del fenomeno e sua caratterizzazione;
- raccolta della documentazione specialistica riguardante l'organizzazione del sistema archeologico italiano dal punto di vista scientifico e di offerta turistica;
- *overview* sugli orientamenti e le politiche in atto ed in *progress* da parte dell'Unione Europea in relazione all'incremento del turismo archeologico nel Mediterraneo;
- quadro di riferimento teorico e azioni di *destination management* specifiche per le destinazioni archeologiche, con particolare riferimento alla realtà italiana e di altri due Paesi che affacciano sul Mediterraneo: Giordania e Libia.

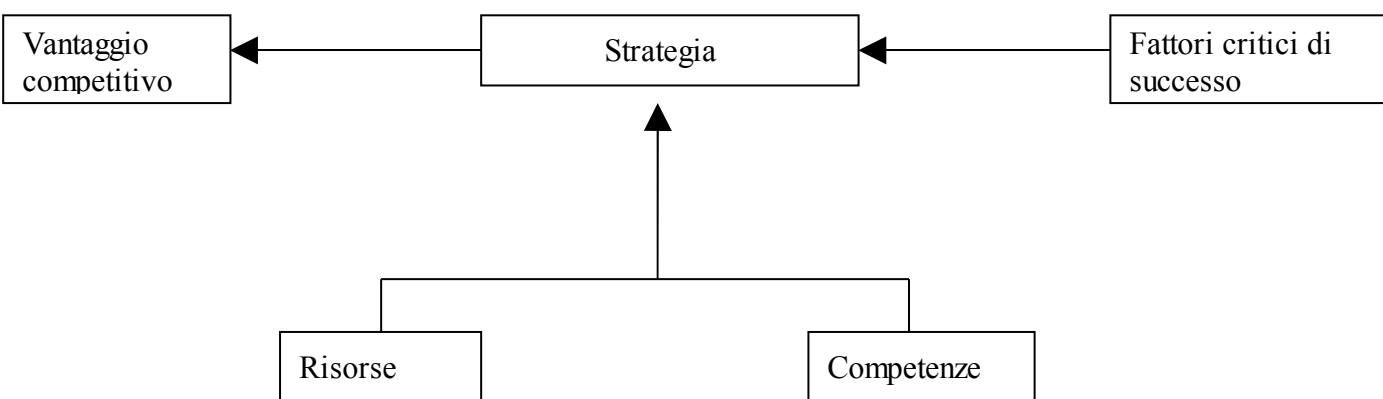
L'analisi e l'interpretazione dei dati secondari raccolti, oltre a consentire l'inquadramento del problema e delle assunzioni chiave che da esso derivano, ci ha permesso, nell'ultima parte del nostro lavoro, di formulare delle indicazioni riguardanti la possibilità di incrementare ed ottimizzare l'offerta del sistema – Italia in questo segmento del settore turistico culturale così fortemente caratterizzante per il nostro Paese.

0.2.Quadro di riferimento teorico. La nostra ricerca focalizza l'attenzione sul bene archeologico visto come *risorsa* del territorio, in grado di orientare scelte strategiche di *marketing* finalizzate ad attrarre flussi costanti di visitatori, nell'ottica di un turismo sostenibile dell'area di riferimento che, nel nostro caso, è costituita dall'intero sistema – paese Italia.

La convinzione delle validità della strategia basata sulle risorse (territoriali), ha determinato l'adozione, da parte nostra, del modello d'analisi della *Resource Based View*, in quanto esso consente di identificare nel patrimonio di *risorse*, *capacità* e *competenze* la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa, analizzata

come un *bundle of resources*⁷ tangibili ed intangibili, dove la strategia indica la sua capacità di sfruttare il potenziale di risorse disponibile per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile⁸. Tale capacità di impiegare le risorse viene definita *competenza* e consente, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, di raggiungere i risultati prefissati⁹. In altre parole, possiamo dire che le competenze rappresentano le esperienze e le capacità acquisite dall'impresa sulla base delle interazioni che si sono verificate nel tempo tra gli elementi tangibili ed intangibili compresi all'interno di reti più o meno complesse di risorse¹⁰. (**Figura 0.2**)

FIGURA 0.2 - Le risorse, le competenze e il vantaggio competitivo.



Fonte: Napolitano 2000, p.266.

⁷ PENROSE 1959, p.75. Per un approfondimento sulla genesi della *Resourced Based View*, si rimanda a DELLA CORTE – SCIARELLI M. 1999.

⁸ DELLA CORTE 2000, p. 142.

⁹ AMIT – SCHOEMAKER 1993.

¹⁰ BLACK – BOAL 1994. E' opportuno ricordare che la maggior parte degli studiosi della *RBV* tende ad includere, nell'ampio termine di *resource*, sia le risorse che le competenze di un'azienda (WERNEFELT 1984; AEKER 1989; DIERICKX - COOL 1989; BARNEY 1991; CONNER 1991; GRANT 1991; AMIT – SCHOEMAKER 1993). Per approfondire la tematica sui concetti di risorse e competenze, si rimanda a DELLA CORTE 2000, pp. 142 -143; NAPOLITANO 2000, pp. 265 – 266.

Il trasferimento del concetto di vantaggio competitivo nell' ambito delle ricerche territoriali, rafforza il ruolo delle caratteristiche specifiche del territorio nei processi di concorrenzialità: le differenze nell' attrazione esercitata dai diversi territori non risiedono solo nella dotazione originaria di risorse a disposizione, ma nella capacità di far emergere la vocazione del territorio, trasformando le specificità locali in fattori competitivi¹¹. Nella pratica, una strategia territoriale di successo, applicando l' utile modello di Grant¹², può essere schematizzata in cinque fasi, che evidenziano gli aspetti cruciali per il conseguimento del vantaggio competitivo sostenibile:

- L' individuazione delle risorse del territorio e l' individuazione della posizione competitiva rispetto alle aree concorrenti;
- L' esame delle modalità attraverso le quali le risorse del territorio possono diventare competenze col concorso sinergico degli *stakeholder* implicati;
- La valutazione delle potenzialità delle risorse e delle competenze di rafforzare la posizione competitiva del territorio, attraverso la soddisfazione degli *stakeholder* interni e l' attrazione di investitori esterni;
- La selezione di una strategia che sfrutti al meglio le risorse e competenze del territorio rispetto alle opportunità esterne;
- L' individuazione delle carenze di risorse che devono essere colmate con investimenti finalizzati.

Nell' ottica della *RBV*, la pianificazione strategica di una *destination*, quindi, è condizionata dall' individuazione preliminare delle minacce e delle opportunità del contesto, per poter identificare le vere fonti del vantaggio competitivo sostenibile. L' analisi dei punti di forza e di debolezza della *destination*, quindi, punterà all' individuazione degli elementi di unicità su cui può poggiare l' identità di una località (la cosiddetta “massa critica”). Lo schema analitico

¹¹ Nell' approccio *resourced-based*, il complesso delle attività strategiche assume un' importanza maggiore rispetto al grado di attrattività del settore (COLLINS – MONTGOMERY 1995), per cui il vantaggio competitivo sostenibile non è dato dalla risorsa in sé, ma è il risultato della capacità dell' impresa o di un sistema di offerta di sfruttare al meglio le proprie risorse (DELLA CORTE 2000).

¹² Questo modello serve ad orientare il *management* nell' identificare le modalità attraverso cui l' impresa può raggiungere il vantaggio competitivo sfruttando le risorse e competenze delle quali dispone o alle quali può accedere (GRANT 1991; 1999).

proposto da Barney¹³ per questo tipo di analisi, e da noi adottato, è il *VRIO framework*, modello in grado di valutare, nell'ambito delle risorse territoriali, quali sono e possono essere fonti di vantaggio competitivo sostenibile. Secondo questo modello, esistono quattro variabili in base alle quali è possibile individuare le risorse strategiche:

- Il *Valore* della risorsa indica la capacità di neutralizzare le minacce o sfruttare le opportunità ambientali, nonché di migliorare la *performance* aziendale consentendo una maggiore efficienza nella gestione dei costi o un processo di espansione dei ricavi.
- La *Rarità* si riferisce al numero ristretto di concorrenti in grado di disporre o di accedere alla risorsa.
- L' *Inimitabilità* riguarda le risorse il cui processo imitativo risulta costoso e difficile da parte dei sistemi e delle imprese che non le posseggono.
- L' *Organizzazione* si riferisce alle diverse categorie d'impresa coinvolte nell'offerta del prodotto; nel caso della *destination*, essa riguarda le infrastrutture, l'ente/società *leader* del territorio, gli eventuali sistemi informativi tecnologici, in pratica tutto ciò che consente di tradurre il vantaggio competitivo potenziale in vantaggio reale¹⁴.

Il bene archeologico, come tale, può essere considerato una *risorsa strategica*, in quanto è in grado di generare Valore, è Raro, è Inimitabile, è utilizzabile all'interno di un' Organizzazione.

Altre due fondamentali ragioni ci hanno spinto ad adottare l'approccio d'analisi *Resource Based View*: la logica sistemica che contraddistingue la *governance* delle destinazioni turistiche e l'impostazione etica della gestione aziendale.

Per quanto riguarda il primo punto, nell'ottica della *RBV*, l'aspetto organizzativo gioca un ruolo determinante per il potenziale di sostenibilità del vantaggio

¹³ BARNEY 1997.

¹⁴ DELLA CORTE 2000, pp. 168 – 170.

competitivo del sistema e dei suoi componenti: rispetto alle altre forme di cooperazione, il *sistema* implica un maggiore coinvolgimento e legame tra gli attori che ne fanno parte, soprattutto in riferimento a due aspetti:

1. Si generano attività che producono competenze specifiche che vanno ad aggiungersi a quelle esistenti;
2. Si crea una logica integrata d'offerta.

Da ciò deriva sia la possibilità di maggiori e più ampie opzioni strategiche, sia una maggiore *flessibilità*, intesa come capacità di volgere in opportunità l'alto grado d'incertezza del contesto ed il rischio connesso¹⁵. Tale approccio, inoltre, conduce ad una chiara visione dell'impresa all'interno di un contesto di attori in grado di promuovere e valorizzare intere destinazioni turistiche, adottando una *governance* condivisa, in quanto generata da relazioni sociali più o meno consolidate, secondo una visione d'impresa come *creator of positive*, piuttosto che *avoider of negative*¹⁶.

Passando poi all'aspetto etico delle decisioni di governo, bisogna sottolineare che, secondo la *Resource-Based Theory*, l'impresa turistica non può badare solo ai risultati economici ma, agendo in un contesto sistemico, ha il dovere di salvaguardare gli interessi dei partecipanti all'organizzazione e degli interlocutori, diretti ed indiretti, con i quali si confronta; nel medio termine sarà favorito chi instaura proficui rapporti con la comunità locale, pervenendo ad una sorta di "codice etico" nella gestione aziendale¹⁷. In quest'ottica, all'impresa "viene sempre più insistentemente richiesto di perseguire finalità economiche socialmente qualificate e di concorrere alla salvaguardia ambientale"¹⁸. Secondo tale impostazione, è chiaro che "la RBT e la responsabilità sociale dell'impresa sono due approcci teorici complementari, in quanto la fiducia rappresenta il collante, principalmente nei settori strettamente legati alla qualità della vita come, ad esempio, il turismo, in cui le risorse umane e le relazioni sono fattori strategici di sviluppo."¹⁹

¹⁵ DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2006, pp. 389 – 393.

¹⁶ DELLA CORTE 2004, p. 150.

¹⁷ SCIARELLI S. 2002.

¹⁸ SCIARELLI S. 2002, p. 204.

¹⁹ DELLA CORTE 2004, p. 159.

0.3. Indagine empirica: il metodo dei casi. La metodologia di raccolta dei dati ha privilegiato la generalizzazione dei risultati, in quanto il nostro obiettivo specifico era rappresentato dalla descrizione preliminare del fenomeno, indirizzandosi, oltre che all'analisi dei documenti (fonti secondarie), al metodo dei casi aziendali, identificato come strumento qualitativo della ricerca²⁰.

I metodi qualitativi possono essere rappresentati come un insieme di tecniche interpretative il cui obiettivo è descrivere, decodificare e tradurre il significato di alcuni fenomeni sociali attraverso l'uso di simboli linguistici²¹. Tra le caratteristiche di questi metodi, c'è quella di privilegiare un *approccio induttivo* all'analisi, che consenta di studiare i fatti osservabili collegati ad uno specifico fenomeno per poi, in seguito, formulare teorie²². E' chiaro che i casi oggetto d'indagine empirica non sono didattici ma di ricerca, in quanto la loro scelta è finalizzata all'obiettivo della generalizzazione dei risultati, non a fini didattici²³. Inoltre, entrando nello specifico, i nostri non possono definirsi propriamente "casi aziendali", sia in quanto l'analisi è condotta da una prospettiva più umanistica che economica, tenuto conto della formazione di chi scrive, sia perché si riferiscono al livello di analisi di interi sistemi – paese.

²⁰ MARI 1994, p. 35.

²¹ VAN MAANEN 1983.

²² Le peculiarità dei metodi qualitativi sono classificate in: a) approccio induttivo; b) contatto diretto con la realtà studiata; c) enfasi sulla descrizione; d) prospettiva storica; e) flessibilità (MINTZBERG 1983).

²³ Un caso destinato alla ricerca si contraddistingue per un contenuto che non è rappresentato da uno specifico problema, ma da una descrizione approfondita di una realtà aziendale, facendo ricorso ad una molteplicità di fonti sia in fase di preliminare osservazione che successivamente per la descrizione e la generalizzazione dei risultati, osservandolo nel suo divenire, in modo da cogliere l'evoluzione nel tempo degli eventi che lo caratterizzano (MARI pp. 43 – 45).

CAPITOLO I

IL TURISMO ARCHEOLOGICO

1.1. Turismo culturale e turismo archeologico.

Negli ultimi sessanta anni il turismo ha vissuto una fase di costante espansione, assumendo un peso sempre più rilevante nell' economia mondiale, tanto che, a partire dagli anni novanta, è stato consacrato come *fenomeno economico e sociale*²⁴, cioè come manifestazione di una particolare attività che trae origine da fondamenta di natura economica e sociale; di conseguenza, si sono affermate nuove prospettive di studio volte a considerare gli effetti prodotti dal turismo sul reddito personale e nazionale, sul valore aggiunto e sull' occupazione, allo scopo di misurarne la portata economica- territoriale²⁵. Inevitabili sono stati, quindi, i tentativi di classificazione del fenomeno da parte degli analisti ma, avendo il turismo implicazioni in numerosi comparti della vita organizzata dell' uomo, giocoforza le classificazioni sono state fatte rispondendo ai paradigmi degli ambiti disciplinari di competenza degli studiosi che se ne sono interessati²⁶.

Se da un lato è fuor di dubbio che sia problematico e, per certi versi, arbitrario proporre una tassonomia onnicomprensiva, dall' altro si deve riconoscere che lo sforzo compiuto in questa direzione ha prodotto una classificazione basata sul raggruppamento dei componenti fondamentali del turismo per classi omogenee di *risorse* che lo generano o ne favoriscono il successo. In generale, esse sono state essenzialmente ripartite in tre categorie:

- 1) risorse a prevalente contenuto naturale;
- 2) risorse a prevalente contenuto umano;
- 3) risorse a forte integrazione della componente fisica con quella umana.

Tra le risorse *turistiche umane* sono state considerate quelle *culturali*, che costituiscono il patrimonio dei beni artistici, paesistici, storici che, con la loro testimonianza avente valore di civiltà, contribuiscono ad arricchire di valori

²⁴ La definizione venne redatta in occasione della ventisettesima seduta della United Nations Statistical Commission, tenuta nel 1993 (WTO 2000) e della Enzo Paci World Conference di Nizza del 1999 (WTO 2002), nel corso delle quali si stabilì che “*Il turismo, cresciuto nell' ultimo quarto di secolo come un fenomeno economico e sociale, rappresenta le attività svolte dalle persone durante i loro viaggi in luoghi diversi da quello del loro ambiente abituale (usual environment), per un periodo di tempo consecutivo inferiore ad un anno, per diletto, affari, e altri motivi non riconducibili all' esercizio di un' attività remunerata*” (WTO 2000, p.3).

²⁵ Per una disamina storicamente inquadrata si veda CASTIELLO 2004, pp.19 – 32.

²⁶ COOPER ed altri, 2002, fig.1,p.4, individuano sedici ambiti territoriali ed altrettanti approcci.

concettuali gli esseri umani²⁷. In questa prospettiva va inquadrata la riconsiderazione del patrimonio culturale, non più solo difensore della memoria storica, traccia e testimonianza materiale della cultura e della civiltà umana²⁸, ma vero e proprio “prodotto turistico”, ossia fenomeno da gestire e valorizzare secondo logiche di mercato. Il carattere peculiare di tale “prodotto”, che non segue le consuete leggi economiche che prevedono il suo consumo, ha determinato la necessità di definire nuovi postulati teorici utili a giustificare la sua gelosa conservazione²⁹.

La complessità che caratterizza la relazione tra il concetto di tutela e conservazione del bene e quello di valorizzazione finalizzata alla fruizione, è alla base dell’ espressione “turismo culturale”, utilizzata per indicare una domanda turistica esigente, che desidera nuove conoscenze sulla storia e sulle tradizioni dei luoghi visitati, nonché sul genere di vita delle popolazioni che questi ambienti hanno plasmato con la loro esistenza.

La generalizzata crescita dei redditi verificatasi a partire dalla metà del secolo scorso in tutto il mondo industrializzato ha avuto, tra le sue conseguenze, una maggiore richiesta di acculturazione, non più limitata solo al momento della scolarizzazione. Ad accrescere la domanda di cultura hanno contribuito anche il prolungamento della vita media, l’ aumento della mobilità, la più alta percentuale di donne preposte a ruoli di responsabilità e di potere³⁰, la diffusione di sollecitazioni che stimolano il godimento di beni artistici e, non ultimo, la necessità, nell’ era della globalizzazione, di rispettare e difendere le diversità tra le culture passate e presenti. Ciò ha comportato profondi mutamenti nel settore dei viaggi e del turismo, sicché la ricerca della conoscenza, dell’ interazione, del confronto e dell’ esplorazione ha dato vita ad una forte richiesta “esperenziale” del viaggio, a discapito del turismo massificato, caratterizzato dalla standardizzazione dell’ offerta.

²⁷ CASTIELLO 2004, pp. 32 – 39, con bibliografia aggiornata sugli studi riguardanti le classificazioni del turismo.

²⁸ “testimonianza materiale avente valore di civiltà” (L. 310/1964) quindi legata al contesto sociale, con il riconoscimento di una forte valenza storico- antropologica.

²⁹ NICOLETTI 2001, p. 103.

³⁰ Per gli anziani e le donne la cultura rappresenta una delle prevalenti motivazioni al viaggio (DEWAILLY-FLAMENT 1996, p. 38).

Si capisce bene, quindi, che l' espressione "turismo culturale" non è di facile chiarificazione, in quanto legata alla determinazione di un fenomeno multidisciplinare e complesso³¹, tra l' altro di antica tradizione in Europa³². Perciò, oggi, ogni definizione che sia legata esclusivamente o prevalentemente alla motivazione del turista per questo tipo di viaggio appare riduttiva³³, nella misura in cui la componente culturale si ritrova sempre più in tutte le forme di turismo, anche se in diversa misura³⁴.

Semplificando, quindi, si può dire che *"Il turismo culturale è costituito da quel movimento turistico di persone richiamate dalle risorse umane, ossia da quelle opere durature dell' ingegno umano, materiali o immateriali, che per la loro unicità o rarità sintetizzano efficacemente i tratti caratteristici di una società, di un popolo, di un' istituzione, di una comunità"*³⁵.

A tutte le considerazioni fin qui riportate, legate ad un approccio più che altro territoriale al fenomeno, vanno aggiunte le già accennate motivazioni di carattere antropologico – sociale che muovono l' uomo post-moderno e globalizzato alla ricerca delle sue radici e del passato per cercare di neutralizzare l' estraniamento della società contemporanea, trattenendo elementi di pre-modernità in via di estinzione³⁶. Il turismo soddisfa così anche l' esigenza di spostarsi nello spazio e nel tempo³⁷. Questa constatazione è fondamentale per spiegare il peso e la costante espansione che sta assumendo in tutto il mondo il segmento specialistico, all' interno del settore turistico culturale, del "turismo archeologico", in tutte le sue molteplici espressioni. Infatti, se già da tempo il fenomeno è conosciuto e analizzato come turismo di nicchia, praticato dall' élite ,erede del *Grand Tour*, e

³¹ GRABURN- SAFARI 1991, p. 1.

³² Ci riferiamo al *Gran Tour* ed ai viaggi d' istruzione dell' antichità, per cui si veda *infra*, paragrafo 1.2.

³³ Sinteticamente, si può dire che una copiosa letteratura, negli anni '90, ha definito il turismo culturale come *"visite effettuate da persone estranee alla comunità ospitante, motivate totalmente o in parte dal loro interesse nella gamma di offerte di tipo storico, artistico, scientifico, le quali includono anche le eredità storiche, nonché gli stili di vita di una comunità, di una regione, di un gruppo o di una istituzione"* (LORD 1993. Per gli altri, v. CASTIELLO 2004, p. 43).

³⁴ BACHLEITNER e ZINS (1999, p. 199) distinguono due cicli fondamentali nel turismo: uno poggia sul bisogno di ricreazione e di recupero fisico, l' altro si esplica nella ricerca dell' accrescimento culturale ed educativo.

³⁵ CASTIELLO 2004, p. 45. Già in occasione del Congresso ICOMOS del 1969 a Oxford, furono sottolineate la valenza e le potenzialità evocate dal termine turismo culturale nel creare *"the conditions for a new humanism"*. Nel 1976, la dimensione del fenomeno era ormai riconosciuta come estesa, tanto che l' ICOMOS emanò una "Carta del Turismo Culturale" che sottolineava la sua dimensione sociale, umana ed economica, certificando la diffusione incrementale di domanda *"des site et des monuments..."* (SIMEON 1999, p. 112).

³⁶ MAC CANNEL 1976, p. 590.

³⁷ GALVANI 2001, p. 422.

dagli specialisti, è solo recente la riflessione sull' attrazione esercitata da questa forma di viaggio su un pubblico sempre più vasto, desideroso di compiere un salto in un altro tempo, e i confini di analisi si sono estesi a comprendere quello che è stato definito un "turismo elitario di massa"³⁸. Questa metamorfosi del turismo archeologico ha comportato una nuova attenzione degli analisti, mirante ad evidenziare le nuove prospettive legate allo sviluppo del segmento, ormai debordato dai confini di fenomeno di nicchia. Il successo va addebitato soprattutto alla sua *identità indefinibile* che riflette, da un lato, un modello di esistenza individuale, fluida e in continuo movimento, dall' altro, un diffuso bisogno di ricerca identitaria che faccia fronte allo smarrimento identitario globale. Il viaggio nel passato, cioè, restituisce le radici ad una società che ha perso il contatto con la storia e con il territorio a causa dell' eccessiva mobilità. Inoltre, le nuove forme di identità globale rendono fruibili e culturalmente compatibili esperienze diverse e assolutamente estranee, rafforzando il ruolo di questo tipo di turismo, teoricamente legato a precisi ambiti spaziali e culturali³⁹. A ciò va aggiunto il fatto che appare difficile stabilire dei confini cronologici che lo identifichino con chiarezza, pur se genericamente può essere considerato un turismo che va a caccia "delle tracce del passato".

Un' altra componente intrinseca del turismo archeologico è il suo legame con il "vacuum spaziale" : è il "turismo del nulla", in cui è la mancanza ad attribuire identità al luogo, che viene visitato in quanto spazio privo di completezza.

Da tutto ciò appare chiaro che questa forma di turismo paradossalmente sfugge a qualsiasi stringente definizione e, anzi, si mostra integrata ed integrabile con qualunque forma di turismo contemporaneo, proprio perché soddisfa un *bundle* multiforme di bisogni profondi, confermando la forte efficacia emozionale dell' antico⁴⁰.

³⁸ MELOTTI 2007, p. 36.

³⁹ "Lo spazio mentale dell' occidente industrializzato copre tanto Pompei quanto Giza, Angkor Vat e Machu Pichu. Se Pompei rappresenta una traccia della civilizzazione mediterranea e romana, di cui la cultura occidentale si ritiene discendente, gli altri luoghi svolgono il ruolo di "mondo altro", spaziale e temporale, fondamentale in ogni processo di ridefinizione identitaria. Di volta in volta questi siti possono rappresentare l' ambiguo mondo orientale o selvaggio che si contrappone all' occidente; l' incarnazione di una mitica età dell' oro, transculturale e intertemporale, che giustifica l' avvento del nuovo mondo globale come forma di continuità storica; oppure un magico mondo per sempre perduto, che può essere compreso solo dall' occhio culturalizzato e culturalizzante del turista." (MELOTTI 2007, p. 37).

⁴⁰ Per una lettura sociologica aggiornata del fenomeno, si veda MELOTTI 2007, soprattutto pp. 36 – 44.

1.2. Inquadramento storico del fenomeno.

1.2.a. Il turismo nel mondo antico. Viaggiare per conoscere è un' antichissima pratica umana che, nella società occidentale, affonda le radici nel viaggio omerico. Il viaggio di Ulisse, infatti, rappresenta la necessità dell' uomo greco di affrontare il mare e confrontarsi con l' alterità in tutte le sue forme: è la saga di un popolo costretto ad attraversare l' elemento – acqua, il Mediterraneo, ed a fare i conti sì con i pericoli del viaggio e del non- conosciuto, ma anche a provare i piaceri della mobilità, della scoperta e del contatto sociale, politico e sessuale con il diverso⁴¹. Per i greci, le grandi leggende di viaggio hanno sempre avuto un alto valore di civilizzazione, ed i miti legati agli spostamenti ed alle fondazioni coloniali sono serviti a circoscrivere spazi politici necessari al radicamento dei coloni in territori nuovi, sconosciuti e, per questo, terrificanti⁴². I racconti di viaggio legati alla tradizione omerica e, più in generale, alle saghe di eroi mitici, perciò, hanno circoscritto l' appartenenza dell' uomo greco ad un unico orizzonte culturale; non a caso, in età ellenistica si assiste alla diffusione di una pratica di viaggio, messa in atto dall' *élite* coinecistica culturale ed economica, che prevede tappe obbligate nei luoghi topici della tradizione omerica, in una sorta di *Grand Tour ante litteram*⁴³. Ma è in epoca tardo – repubblicana e soprattutto imperiale, grazie alla *pax romana* che garantisce sicurezza negli spostamenti ed espansione economica e di traffici nel Mediterraneo, che si assiste ad un fenomeno effettivamente paragonabile, in qualche misura, alle forme di turismo moderno, con il movimento delle classi aristocratiche, di uomini d' affari e mercanti in uno spazio organizzato e controllato, dalle componenti fortemente interrelate, dove si possono individuare una serie di segni della presenza di un “sistema secondario” del turismo, con erogazione di servizi che implicano la presenza del turista⁴⁴. L' esempio più chiaro dell' esistenza di questo “sistema” (certamente non coerente per risorse e attori e non cosciente per finalità definibili come “esperienza

⁴¹ JANNI 1996, pp. 19; 92-101.

⁴² Per una bibliografia aggiornata riguardante le implicazioni socio – culturali della colonizzazione greca, si veda MALKIN 2004.

⁴³ In generale, sulla pratica greca del viaggio di formazione, si veda PINOTTI 2006. Va ricordato che il “Romanzo alessandrino”, genere letterario di racconto in prosa di peripezie di viaggio, nasce in età ellenistica, evidentemente in concomitanza con la diffusione della forma di viaggio di formazione. A questo proposito, si veda *Il romanzo di Alessandro* (CENTANNI 1991).

⁴⁴ SAVELLI 2002, p.50; MELOTTI 2007, p.23.

turistica” intesa in senso moderno) è il sito di Baia e, più in generale, tutta l’ area dei Campi Flegrei. Questa zona, infatti, costituiva la destinazione estiva privilegiata dell’ *élite* romana, che qui poteva allontanarsi dalle pratiche urbane consuete⁴⁵. Il successo turistico di Baia era dovuto in gran parte alle terme, che sfruttavano le fumarole e le sorgenti di acqua calda del territorio flegreo. E’ qui che si definì, probabilmente, uno dei fattori determinanti per il formarsi dell’ immaginario, non solo turistico, moderno: la scoperta del paesaggio come fonte del piacere estetico: le ville, infatti, si aprivano sul mare con porticati e terrazze che si affastellavano a piani multipli, arrivando fino all’ acqua, pur di sfruttare quanto più possibile la “vista mare”⁴⁶.

Per tutto quanto detto, se è vero che il turismo moderno è una pratica tipicamente urbana, legata all’ uomo di città⁴⁷, si può dipanare un “filo di Arianna” tra il fenomeno storicamente inquadrato del *Grand Tour* come progenitore del turismo moderno ed il viaggio nel mondo antico⁴⁸, a dimostrazione che il bisogno di conoscere e vivere esperienze “altre” ha caratterizzato la storia dell’ uomo occidentale sin dall’ epoca della sua formazione mediterranea⁴⁹.

1.2.b. La nascita del turismo culturale moderno. Durante il Medio Evo il desiderio di viaggiare per il piacere di conoscere e di porsi sulle tracce dell’ antico era alimentato dai racconti di mercanti, di religiosi, di capitani di ventura, che informavano sulle realtà economico – territoriali di terre lontane, sollecitando gli uomini colti ed agiati ad intraprendere viaggi di studio o pellegrinaggi, tracciando itinerari che facevano immancabilmente capo all’ Italia. Per la mancanza di sicurezza che caratterizzava il mondo conosciuto di allora, ancora una volta, così come in età ellenistico- romana, sono solo le *élites* a poter concretizzare le

⁴⁵ Si ricorda che a Baia ebbero la residenza estiva Cicerone, Giulio Cesare e moltissimi imperatori romani; è qui che Nerone tentò di assassinare la madre, facendone affondare la nave (TACITO, *Annales*, 14, 4-5).

⁴⁶ Sul rapporto tra Baia, turismo antico e *Grand Tour*, si veda MELOTTI 2005, pp. XII-XIII; XVII-XXI; sulla vita e la cultura di Baia antica, si vedano SIRPETTINO 1995; CASSON 2005, pp.112- 116.

⁴⁷ SAVELLI 2002, p.27.

⁴⁸ La ricerca sociologica mostra che, in termini storici, non esiste una grande distanza tra viaggiatore, commerciante e turista, ma che vi è un graduale processo di differenziazione che si accompagna ad una progressiva focalizzazione della categoria del “turista” nell’ analisi scientifica (MELOTTI 2007, p. 24). In questa prospettiva, il viaggio dell’ antichità può essere considerato come una forma di “turismo”, nella misura in cui rientra nella classica definizione del turismo data da Cohen, che individua come sue caratteristiche la temporaneità, la volontarietà, la circolarità, la consistenza temporale, la straordinarietà e l’ aspettativa di piacere e di novità (COHEN 1974, pp. 527 – 555).

⁴⁹ Per una disamina completa sul turismo del mondo antico, si veda CASSON 2005.

spedizioni esplorative, in quanto in possesso dei mezzi necessari ad organizzarle. Tali imprese, che richiedevano un ingente impiego di risorse umane e materiali, possono già rientrare nella categoria di “viaggi a scopo culturale”⁵⁰.

A partire dal Quattrocento, la cultura classica comincia ad essere diffusamente riscoperta e gli itinerari di viaggio in cerca del passato e delle sue vestigia vengono frequentati da un flusso sempre maggiore di persone, tanto che, tra la fine del Cinquecento e gli inizi del Seicento, si può già parlare dell’ apparizione dei primi *Grand Tours*, come forme di viaggio di apprendimento e formazione. Anche se in questo periodo l’ attrazione per l’ antico non costituisce ancora il motivo consapevole del viaggio, così come avverrà nel XVIII secolo, pur tuttavia appare chiara la volontà, da parte del viaggiatore, di stabilire dei punti di riferimento culturali attraverso il giro delle città europee, alla ricerca delle radici di quel mondo moderno che, proprio in quegli anni, si andava definendo in opposizione alle “*sconfinata lande di un mondo incognito dove, nel rischio quotidiano dell’ esistenza, si mettono in gioco le fortune individuali e quelle degli stati*”⁵¹. Non bisogna dimenticare che la firma della pace di Cateau-Cambrésis tra Spagna, Francia e Inghilterra nel 1559 inaugura un nuovo equilibrio europeo, favorendo una continua migrazione intellettuale verso l’ Italia, dove il giovane rampollo dell’ aristocrazia o dell’ alta borghesia, accompagnato da un tutore spesso effettivo estensore delle memorie di viaggio, si adegua a finalità educative variamente rappresentate da una vasta letteratura sull’ argomento⁵². Il propulsore effettivo che muove il viaggiatore del XVII secolo è la *curiosità*, un termine che nulla esclude dal proprio campo d’ indagine e che fa del pellegrino una sorta di filosofo sperimentale⁵³.

L’ epoca d’ oro del viaggio “a scopo culturale” è il Settecento, secolo nel quale trova giustificazione anche teorica l’ esigenza della borghesia protometropolitana inglese, nata dalla prima rivoluzione industriale, di educare i propri rampolli a diventare classe dirigente, attraverso un’ esperienza di carattere misto, che prevede

⁵⁰ CASTIELLO 2004, pp. 39 – 40.

⁵¹ BRILLI 2006, p. 27.

⁵² Si veda la bibliografia riportata in BRILLI 2006, pp. 38 - 43.

⁵³ Il viaggio in Italia, sin dal suo primo manifestarsi, irradia un notevole fascino, dovuto alla possibilità di assecondare motivazioni diverse, che vanno da quelle scientifiche di analisi della natura, care alla borghesia dell’ Europa settentrionale, a quelle amatoriali e collezionistiche, di cui subiva il fascino parte dell’ aristocrazia anglosassone e francese, a quelle didattiche e formative della persona, a quelle più elusive che soggiacciono alla forma ed alla fama iniziatica del viaggio (BRILLI 2006, p. 33).

l'acquisizione di elementi scientifici, turistici e culturali. E' così che si diffonde l'usanza di visitare i cosiddetti "luoghi della storia", percorrendo itinerari che comprendono quasi sempre Parigi, Torino, Milano, Venezia, Firenze, Roma e Napoli e che prevedono il ritorno in Inghilterra risalendo la Valle del Reno, con una durata media di circa quaranta mesi⁵⁴. L'espressione "*Grand Tour*" per indicare questo tipo di viaggio sembra aver fatto la prima comparsa nel 1670, nella prefazione della rinomata guida al viaggio italiano di Richard Lassels, *The Voyage of Italy*, nella quale l'autore afferma che "solo colui il quale ha compiuto il *grand tour* della Francia e il giro dell'Italia è in grado di comprendere Cesare e Livio"⁵⁵. In breve l'espressione passa a designare il giro e la visita di vari paesi europei con partenza e arrivo nella medesima città, giro che ha, comunque e sempre, come obiettivo effettivo e privilegiato la visita delle *mirabilia* urbane, artistiche ed antiquarie dell'Italia. Lo spirito cosmopolita tipico del viaggiatore settecentesco utilizza il *Grand Tour* come strumento di incontro e conoscenza tra intellettuali, aristocratici, scienziati, diplomatici e studenti, generando lo spostamento dell'itinerario classico sempre più a sud, oltre la piana di Paestum, fino alla Sicilia. La consuetudine del viaggio in Italia coinvolge un numero sempre maggiore di persone di varia nazionalità, tanto che, tra il 1760 ed il 1780, non c'è viaggiatore che non si lamenti dell'invasiva presenza di compatrioti in tutte le città italiane⁵⁶. Non va dimenticato che l'enorme successo delle *mirabilia* italiane viene enfatizzato dalla suggestione dell'itinerario campano, comprendente i Campi Flegrei e, dopo il 1738, data d'inizio degli scavi ad Ercolano, le città sepolte dall'eruzione vesuviana⁵⁷. L'entusiasmo suscitato dalla "riscoperta del passato" è tale che, nel 1816, la comparsa de *Italienische Reise* di Goethe sancisce con il suo stesso titolo il tramonto del giro continentale in favore di una diretta, esclusiva scoperta artistica, antiquaria, topografica e antropologica dell'Italia e, in Italia, di nuove terre e nuovi itinerari⁵⁸.

⁵⁴ CASTIELLO 2004, p. 40.

⁵⁵ LASSELS 1670, p. II.

⁵⁶ BRILLI 2006, pp. 44- 49.

⁵⁷ Per il successo riscosso dall'itinerario dei Campi Flegrei, si veda DE CARO 2002; SCATOZZA HÖRICH 2004, pp. 385 – 402. Per la storia degli scavi di Ercolano e Pompei, si veda la bibliografia aggiornata al 2000, in PAGANO – DE DIVITIIS 2000, pp. 127 – 141.

⁵⁸ BRILLI 2006, p. 49.

Nel corso del XIX secolo si comincia ad osservare una differenziazione dei percorsi: una parte dell' aristocrazia britannica viaggia in nuove regioni come il Portogallo, la Grecia, l' Egitto; un numero di classi sociali crescente, proveniente non più solo dall' Europa ma anche dall' America, continua ad orientare i propri interessi culturali verso l' Italia. In linea con l' estetica romantica, il viaggio in Italia scopre ora il fascino della varietà e dell' irriducibilità delle differenze: si cerca la cifra caratterizzante di un luogo, di un paesaggio, di un popolo, nell' invenzione di itinerari culturali che portano alla scoperta di civiltà sepolte, alla rivalutazione di stili, alla valorizzazione di antiche città consegnate all' oblio⁵⁹.

Nel XX secolo le sorti del *Grand Tour* vengono condivise e sovente confuse con il "viaggio d' istruzione" coinvolgendo soggetti e paesi diversi per provenienza, numero e domini culturali (si pensi al successo dei viaggi alla scoperta le civiltà sepolte del centro America).

Nonostante la lunga tradizione di questa forma di viaggio, solo a partire dagli anni Ottanta è stata riconosciuta l' autonomia motivazionale ed organizzativa del viaggio a scopo culturale, e solo da allora è cominciata l' analisi scientifica del fenomeno denominato "turismo culturale"⁶⁰, identificando, all' interno di esso, una particolare motivazione al viaggio, legata alla ricerca del passato ed alla forza evocativa del mito: il turismo archeologico.

⁵⁹ BRILLI 2006, p. 62. Per il fenomeno del viaggio in Italia si veda anche DE SETA 2005.

⁶⁰ Si veda la bibliografia esemplificativa riportata in CASTIELLO 2004, p. 40.

1.3. Caratteristiche del prodotto e tipologia del turista archeologico

1.3.a. Caratteristiche del prodotto. All' interno del sistema - turismo, il segmento del "turismo archeologico" acquista dimensioni di anno in anno crescenti, dimostrando di avere la capacità di impattare con incisività sull' economia dell' intero comparto. E' indiscutibile, quindi, l' attrazione esercitata dal "prodotto" archeologico nell' ambito del settore turistico, in quanto prodotto complesso, portatore di risorse di valore, rare, inimitabili e, come capitale già strutturato, organizzate; ciò significa che esso è *potenzialmente* in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile degli attori implicati in un sistema di offerta turistica, in quanto prodotto molto attrattivo⁶¹. La tipologia del bene archeologico, infatti, può costituire un fattore specifico di specializzazione dell' offerta, nel momento in cui gli viene attribuito un ruolo significativo nei processi di sviluppo territoriale, riconoscendo l' interconnessione tra la risorsa archeologica e la località che la detiene, che deve essere in grado di offrire un prodotto caratterizzato da *unicità* (quel bene non è riproducibile altrove) e *varietà* (la località nel quale si trova può soddisfare bisogni diversi del turista, non solo culturali)⁶². Perché *nella pratica* sia possibile che le aree archeologiche possano rappresentare un attrattore turistico competitivo, è necessario che lo stretto connubio tra archeologia e territorio determini, da parte degli attori coinvolti, l' elaborazione di strategie di *marketing* che si basino sostanzialmente sulla messa in valore delle risorse territoriali, sulla partecipazione e la condivisione degli attori locali al processo di sviluppo attraverso meccanismi di concertazione e programmazione dal basso (*bottom up*) e sui principi di *responsabilità* e *sostenibilità* degli interventi rispetto alle risorse considerate⁶³. Lo sviluppo

⁶¹ Sottolineiamo che, dal punto di vista dell' offerta, il prodotto turistico, in generale, è legato al *sistema di risorse* (fisiche, culturali ed artistiche) e di *competenze*, dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista. L' attrattiva, quindi, è il risultato del processo di valorizzazione delle risorse attraverso le competenze: una risorsa con forte potenziale di attrattiva, ma non utilizzata e/o valorizzata, non rappresenta un fattore di attrattiva, mentre quest' ultimo può essere costituito anche da un servizio di particolare livello qualitativo (RISPOLI TAMMA 1996, pp.37-38; DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2006, p. 395).

⁶² Il turista, in base ai propri bisogni da soddisfare, percepisce l' esperienza turistica come fatto unico e irripetibile e giudica il prodotto in base alle personali aspettative. Ciò determina una diversa visione del prodotto stesso da parte del turista (domanda) rispetto all' ottica del produttore (offerta) (DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2003, p. 3). In linea generale va ricordato che i beni culturali, sotto il profilo del *marketing*, vanno definiti in termini di domanda, non di offerta; ciò significa che in questo settore, più di altri, è la domanda a determinare le caratteristiche dell' offerta (HAEDRICH 2000, pp.131- 132).

⁶³ VALENTINO- MISIANI 2006, p.21. Una delle caratteristiche fondamentali del turismo archeologico, ma più in generale del turismo culturale, è proprio la sua *responsabilità* e *sostenibilità* nei confronti dell' ambiente. Ciò

integrato così determinato fa della località archeologica una *destination* peculiare⁶⁴, capace di attrarre una fetta considerevole di turismo *leisure*, facendo uscire sostanzialmente fuori dal mercato di nicchia il turista “archeologico”⁶⁵.

1.3.b. Tipologia del “turista archeologico”. Riguardo l’individuazione del viaggiatore archeologico - tipo, va ricordato che questi costituisce un segmento della categoria del turista culturale; pertanto, a voler inserire questa tipologia in una prima, generica, classificazione, possiamo dire che il turista archeologico rientra tra i “turisti culturali specialisti” indicati dal Deibler⁶⁶.

Per questo tipo di viaggiatore, le destinazioni di viaggio sono mete specifiche, scelte per le loro connotazioni autonome; in certi casi la decisione del viaggio si indirizza su di una destinazione relativamente ristretta, come un sito o una città con elevata attrattiva, facendo passare in secondo piano fattori come le caratteristiche del comprensorio e la distanza dal luogo di partenza⁶⁷.

Volendo tentare una classificazione più specifica dei visitatori dei siti archeologici, riteniamo utile riportare parte dei risultati dell’indagine mirata condotta tra il 1998 ed il 1999 dalla Regione Autonoma Sardegna, che si proponeva l’obiettivo di “*comprendere l’atteggiamento generale verso l’archeologia e, soprattutto, approfondire la conoscenza delle caratteristiche del viaggio a motivazione*

significa che esso collabora al raggiungimento degli obiettivi di conservazione e mantenimento, quando non dell’aumento della qualità ambientale, con conseguente vantaggio non solo economico dei residenti (GALVANI 2001, pp. 429 – 430).

⁶⁴ La *destination* è un prodotto- località che, per l’organizzazione che presenta, è in grado di generare autonomamente domanda (DELLA CORTE 2000, pp. 6 - 9). Si veda *infra*, IV capitolo, par. 4.1 e 4.2.

⁶⁵ La principale distinzione nel variegato mondo del mercato turistico è tra il comparto *leisure* e *business*, settori che offrono una serie di prodotti differenziati anche in base alle forme di turismo che vanno da quello di massa a quello di nicchia passando per modalità intermedie (DELLA CORTE- SCIARELLI M. 2003, p.4).

⁶⁶ Deibler classifica la domanda in base alle diverse tipologie di viaggi culturali, distinguendo i turisti potenziali in cosiddetti “specialisti” e “generalisti”: mentre i primi si interessano alla storia, all’arte ed all’archeologia e, spinti da queste particolari inclinazioni, visitano luoghi di interesse storico – culturale, per i secondi un po’ di *sightseeing* rientra nel normale programma di viaggio (DEIBLER 1996, pp. 12-14). Sotto il profilo socio – economico, il primo tipo di visitatore è stato anche definito, da SCHOUTEN (1995), *consumatore pensoso (thoughtful consumer)* in quanto “*di età più elevata rispetto alla media attuale, più probabilmente di mezza età; in grado di spendere di più; più esigente riguardo alla qualità dei luoghi visitati, dei servizi e delle esperienze offerte; più critico sul modo di spendere il proprio tempo e denaro; attento agli stimoli fisici ed intellettuali, così come alle opportunità di partecipare ed apprendere, divertendosi ed essendo intrattenuto*” (BERARDI 1997, p. 182 riprende la definizione di Schouten). Il *consumatore pensoso*, in pratica, concepisce l’esperienza di viaggio come un’occasione per coniugare *intrattenimento e conoscenza*, pur non avendo ricevuto una formazione specialistica (SIMEON 1999, p. 115).

⁶⁷ HAEDRICH 2000, p.133.

archeologica”⁶⁸. Attraverso “l’osservazione diretta della realtà”⁶⁹, gli autori hanno individuato tre diverse tipologie di visitatori di siti archeologici⁷⁰ da noi riportate nella **Tabella 1.1**:

| GRUPPO 1 | GRUPPO 2 | GRUPPO 3 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Una massa, a volte molto consistente, soprattutto nei siti noti per l’ampiezza e l’integrità (Pompei, Valle dei Templi, la Roma archeologica, ecc...), di turisti, frettolosi e non, affamati di generica curiosità “visiva”. | Un cospicuo numero d’individui motivati da generali interessi storici e culturali. | Quelli che all’epoca della ricerca erano i “piccoli numeri” degli studiosi e degli appassionati di archeologia, soprattutto <i>addetti</i> (professori, soprintendenti, studenti) o ex-addetti. |

TABELLA 1.1: Tipologia dei visitatori dei siti archeologici.

⁶⁸ LEONE- VALENTINI- MAZZA’ 2000,p. 443. Gli autori fanno presente che, nel 1999 “*non esiste, almeno in Italia, alcuna ricerca specifica sul turismo archeologico, né sono reperibili dati che vadano oltre il censimento dei siti ed il commento del numero dei visitatori, laddove questi vengano in qualche modo contati*”. Benché datato, il lavoro risulta ancora di attualità, perché in realtà, mentre per il più generalista turismo culturale esiste una tradizione di studi classificatori abbastanza consolidata già dagli anni ’90 (MOSSETTO 1992; SILBERG 1995; SOLIMA 1998 per i visitatori di musei e città d’ arte), solo di recente gli analisti hanno rivolto l’ attenzione al segmento di domanda di turismo archeologico, in concomitanza con la “scoperta” che questo tipo di turismo può rappresentare un elemento competitivo dal punto di vista economico.

⁶⁹ I dati sono desunti dall’ analisi dei risultati di una serie di interviste ad operatori della domanda organizzata, responsabili nazionali e regionali di associazioni, rappresentanti del mondo accademico e delle soprintendenze, più dati ENIT.

⁷⁰ LEONE- VALENTINI- MAZZA’ 2000,p. 444.

Se per il **Gruppo 1** non si può parlare di vero e proprio turismo archeologico, ma nemmeno culturale, il secondo ed il terzo gruppo rappresentano i due segmenti orientati alla domanda archeologica: è su questi due gruppi che va modellata l'offerta, tenendo conto del fatto che il primo dei due è composto da turisti interessati ad approfondire aspetti di tipo storico e culturale dei luoghi che visitano, inseriscono volutamente il sito archeologico nell'itinerario, ma sono mossi anche da altre motivazioni di viaggio; il secondo è formato dai *veri turisti archeologici*, coloro, cioè, la cui scelta di viaggio è proprio dettata dall'esigenza di visitare quel sito e siti analoghi in prossimità.

I visitatori del **Gruppo 2** sono generalmente ultraquarantenni, con un'istruzione ed un reddito medio – alti; tra le motivazioni di viaggio prevalgono, oltre quella generica legata a curiosità di tipo culturale, il “senso della scoperta”, “la conoscenza di un popolo attraverso la sua storia e cultura”, “l'approfondimento di nozioni apprese durante gli studi”; questi visitatori apprezzano molto l'aspetto artigianale ed eno – gastronomico; preferiscono, inoltre, strutture ricettive di media - alta categoria. Le offerte di viaggio sono realizzate su commissione o proposte su catalogo e riguardano *tour* culturali per gruppi tra le quindici e le trenta persone⁷¹. Raramente gli itinerari riguardano viaggi esclusivamente archeologici. A questo gruppo afferiscono anche gli iscritti alle associazioni archeologiche che sono costituite, in parti variabili, da appassionati di archeologia, curiosi, insegnanti, molte donne. L'età media degli iscritti, in Italia come nel resto d'Europa, è compresa tra i 35 ed i 50 anni. Gli associati sono accomunati da un'istruzione ed un reddito medio - alti; tra le motivazioni di viaggio, oltre le curiosità intellettuali ed il “bisogno di conoscere il passato”, ci sono anche la voglia di vedere e vivere luoghi ed atmosfere nuove. Rivolgono molta attenzione agli aspetti eno - gastronomici e naturalistici e si adattano a strutture ricettive di media categoria. Aderiscono alle proposte di viaggio organizzate dalle associazioni a cui fanno riferimento.

⁷¹ Gli autori distinguono tra le caratteristiche del viaggiatore e le tipologie di viaggio nelle offerte degli operatori stranieri e in quelle degli operatori italiani. Sostanzialmente non ci sono differenze rimarchevoli; va sottolineato, però, che in Italia sono molto spesso i Cral aziendali ad organizzare viaggi a prevalente scopo culturale e, spesso, a destinazione archeologica (LEONE- VALENTINI- MAZZA' 2000,p.445).

Prima di passare al gruppo successivo, è bene sottolineare che negli ultimi dieci anni si è delineato un nuovo mercato turistico, mosso da imprevedibili e fluide spinte motivazionali, composto da indiani, cinesi, giapponesi, russi e statunitensi, sensibile al fascino dell' archeologia occidentale ma attirato soprattutto dalla capacità suggestiva del *brand* della *destination*. Questi nuovi mercati, che si prevede che entro il 2020 monopolizzeranno il traffico turistico mondiale⁷², sono sicuramente segmenti ai quali puntare, dopo aver attentamente valutato qual è la domanda di ciascuno di loro. Per ora, possono essere ancora considerati un ibrido tra il **Gruppo 1** ed il **Gruppo 2**.

Il **Gruppo 3**, quello dei *veri turisti archeologici*, invece, è formato dagli addetti e dagli studiosi di archeologia, viaggiatori ben lontani da qualunque forma di turismo organizzato, silenziosamente guardinghi e diffidenti verso le associazioni archeologiche, ma anche da un numero sempre crescente di individui appartenenti alle più disparate categorie professionali, archeologi *in pectore*, che hanno motivazioni di viaggio molto definite e circoscritte alle località archeologiche.

Le principali forme di viaggio organizzate da questo gruppo, che si prefiggono mete specificamente e solo archeologiche, hanno origine all' interno delle Università, e sono costituite da viaggi d' istruzione, campagne di scavo, seminari e convegni. Esiste poi la domanda individuale, generata autonomamente, nel proprio tempo libero, da studenti, professori, archeologi ed ex-addetti al settore. Le caratteristiche chiave di questo tipo di viaggiatore sono: il reddito medio o medio – basso; standard minimi di alloggio; organizzazione personale dell' itinerario in base ai propri specifici interessi.

⁷² Dati *WTO* 2007.

| | ETA' ANAGRAFICA | ISTRUZIONE/ REDDITO | MOTIVAZIONE DEL VIAGGIO | STRUTTURE RICETTIVE | MODALITA' OFFERTA |
|-----------------|----------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| GRUPPO 2 | Ultra quarantenni | Medio/alta | Curiosità intellettuali, “scoperta del passato”. Attenzione ad aspetti artigianali ed eno – gastronomici | Medio/ alte | Pacchetti su catalogo |
| GRUPPO 3 | 25 anni in su | Istruzione alta. Reddito medio – medio/basso | Studio, lavoro, approfondimenti o interessi specifici. Attenzione ad aspetti storico – culturali e naturalistici | Medio /basse (anche campeggio) | Organizzazione individuale o di comunità scientifica (Università) |

TABELLA 1.2: Caratteristiche gruppi di domanda archeologica.

Tenuto conto che nel settore turistico culturale è la domanda che determina le caratteristiche dell' offerta⁷³, appare chiaro, da quanto detto, che il posizionamento competitivo sul mercato delle offerte nel bacino del Mediterraneo è determinato dalla capacità dei Paesi coinvolti di porre in atto una strategia di *marketing* differenziato, mirante a soddisfare i bisogni dei due segmenti di consumatori illustrati. Inoltre, osservando la tabella 1.2, risulta evidente che la domanda di turismo archeologico è abbastanza fluida nella sua caratterizzazione, perché molteplici sono le motivazioni che spingono verso la destinazione archeologica. Ciò determina la maggiore o minore competitività delle offerte del settore, in relazione a quanto esse siano più o meno adeguate alla domanda del potenziale turista.

⁷³ HAEDRICH 2000, pp.131- 132.

CAPITOLO II

IL TURISMO ARCHEOLOGICO NEL SISTEMA ITALIA

2.1 Il sistema archeologico in Italia:

2.1.a Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali: attività di tutela e valorizzazione del patrimonio archeologico. A partire dagli anni novanta, si sono moltiplicati i segnali di attenzione, da parte degli analisti, verso lo sviluppo di un “modello Italia” che producesse una tipologia originale di rapporto tra economia e cultura e tra intervento pubblico e privato. Una delle riflessioni più frequenti ha riguardato proprio la relazione tra lo sviluppo del settore turistico e la gestione finalizzata del patrimonio culturale. Partendo dalla constatazione che in Italia la richiesta di fruizione di beni culturali ha un peso estremamente rilevante sulla domanda turistica e che, di conseguenza, le politiche culturali impattano con i settori chiave della vita pubblica, da quello economico a quello educativo e sociale, si è arrivati a ridefinire il profilo organizzativo del Ministero afferente istituendo, nel 1998, il Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC), al quale è affidato il compito non semplice di amministrare, salvaguardare, valorizzare e promuovere la conoscenza di un patrimonio costituito da beni storico – artistici, architettonici, archeologici e paesaggistici, archivistici, librari, nonché di promuovere le nuove attività culturali nel campo dello spettacolo, del cinema e dello sport.⁷⁴ La suddivisione in dipartimenti rende efficace l’azione operativa del Ministero; in particolare, per facilitare e rendere più funzionali le competenze professionali legate alla valorizzazione ed alla promozione del patrimonio culturale, sono stati istituiti, nel 2004, il Dipartimento per i Beni Culturali e Paesaggistici ed il Dipartimento per la Ricerca, l’Innovazione e l’Organizzazione.

⁷⁴ Il MiBAC, istituito con il D.L. 368 del 1998, tiene conto del fatto che il patrimonio culturale italiano non ha uguali al mondo, essendo costituito non solo da beni “tangibili” (archeologici, architettonici, archivistici, artistici e storici, librari e paesaggistici) ma anche da componenti culturali “intangibili”, nel campo del cinema, del teatro, dello sport e delle tradizioni popolari. Si articola, pertanto, con una struttura capillare radicata sul territorio, con 17 Direzioni Regionali per i Beni Culturali e Paesaggistici, 83 Soprintendenze operanti in ambito archeologico, architettonico, artistico, storico ed etnoantropologico, 19 Soprintendenze Archivistiche, 135 sedi Archivistiche e 47 Biblioteche Statali, oltre 424 tra musei, monumenti e aree archeologiche.

La Direzione Generale per i Beni Archeologici, un' articolazione a livello centrale del Dipartimento per i Beni Culturali e Paesaggistici, è la struttura che si occupa della tutela dei beni e delle aree archeologiche e della valorizzazione dei musei su tutto il territorio nazionale. Tra i suoi compiti, promuove la conoscenza del patrimonio archeologico in Italia e all' estero – anche attraverso l' attività editoriale, con la pubblicazione del *Bollettino d' Archeologia* e di *Numismatica* – e ne favorisce la fruizione, esprimendosi sui programmi annuali presentati dai Direttori delle Soprintendenze in linea con gli obiettivi ministeriali. Dalla Direzione dipendono, tra l' altro, l' autorizzazione del prestito di beni archeologici per mostre o esposizioni in Italia e all' estero, le determinazioni in materia di acquisti e circolazione nell' ambito internazionale e l' affidamento in concessione di ricerche archeologiche ad Università ed Enti di ricerca. Nell' espletamento di tali funzioni essa si avvale, oltre che dei supporti informatici per i sistemi informativi, di servizi che si occupano della tutela del patrimonio, dei musei e dei parchi archeologici e di studi e affari generali, coprendo, così, tutto l' arco d' intervento per la valorizzazione e la promozione dell' immenso “museo diffuso” che è l' Italia. In questa direzione muovono le strategie di elaborazione degli strumenti di conoscenza, di monitoraggio e di controllo soprattutto nei settori dell' Archeologia preventiva⁷⁵, dell' Archeologia subacquea⁷⁶ e dei Piani di Gestione del patrimonio UNESCO⁷⁷.

⁷⁵ Con la stesura del *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (D.L. 42 del 2004, cosiddetto “*Codice Urbani*”), viene disciplinato, tra l' altro, l' intervento preventivo della Soprintendenza, per l' interesse archeologico, in occasione di grandi opere pubbliche ricadenti in aree di interesse archeologico, dove “...il Soprintendente può richiedere saggi archeologici preventivi sulle aree medesime a spese del committente dell' opera pubblica.”

⁷⁶ Il Codice Urbani, all' art. 94, contempla ulteriori aspetti di tutela, oltre quelli previsti dalla convenzione UNESCO sottoscritta anche dal nostro paese nel 2001, relativi al patrimonio subacqueo, che comprende “*le tracce sommerse di esistenza umana che abbiano un carattere culturale, siano essi siti, strutture, edifici, oggetti, spoglie, imbarcazioni con il loro contenuto o oggetti di carattere preistorico*”. In Italia, l' archeologia subacquea ha competenza su quanto confluisce nel demanio marittimo consistente, negli aspetti più appariscenti, in “*relitti di antiche navi con il loro carico, strutture murarie e portuali sommerse*”, tutelati da un vincolo archeologico diretto, notificato alle Capitanerie di Porto competenti. Nel 2004 è partito il progetto ARCHEOMAR, per il censimento dei beni archeologici sommersi nei fondali marini fino ad una profondità di m100 della Campania, Basilicata, Puglia e Calabria. Uno dei risultati più significativi del progetto è stato di aver collaborato alla definitiva sistemazione degli itinerari del Parco Sommerso di Baia, il sito più famoso dell' archeologia subacquea per effetto del bradisismo, reso celebre dal primo scavo archeologico subacqueo della storia con la scoperta del ninfeo dell' imperatore Claudio nel 1980.

⁷⁷ I Piani di Gestione sono uno strumento di controllo del territorio che l' UNESCO ha reso obbligatorio dal 2004 per tutti i siti iscritti nella *World Heritage List*, proprio allo scopo di favorire la nascita di nuovi modelli di sviluppo locale. Attualmente, i siti italiani dichiarati Patrimonio dell' Umanità sono quaranta, più il centro storico di Roma, le Proprietà della Santa Sede che godono dell' extraterritorialità, S. Paolo Fuori le Mura. L' obiettivo del MIBAC è quello di sviluppare un modello metodologico di gestione applicabile a tutte le aree archeologiche nazionali.

La Direzione, inoltre, esercita attività di vigilanza sulla Scuola Archeologica Italiana di Atene, punto di riferimento per tutti gli archeologi italiani, e non solo, che svolgono attività di ricerca in Grecia.

La Direzione Generale per l'Innovazione Tecnologica e la Promozione, insieme alla Direzione Generale per gli Affari Generali, il Bilancio, le Risorse Umane e la Formazione struttura il Dipartimento per la Ricerca, l'Innovazione e l'Organizzazione (R.I.O.). Ad essa fanno capo i progetti per rendere disponibile, digitalizzando le informazioni, il maggior numero di archivi e di banche dati, per supportare e integrare le modalità di accesso e fruizione culturale, migliorare i processi di comunicazione e promozione interni ed esterni all'amministrazione. L'istituzione del Dipartimento, infatti, ha valorizzato il ruolo tecnico – scientifico delle competenze trasversali, velocizzando e rafforzando l'incontro tra archeologia e nuove tecnologie, proponendosi come centro di sviluppo di attività di ricerca, di coordinamento e di indirizzo su tematiche di carattere generale e specifico, come la conoscenza, il restauro, l'alta formazione, nonché di raccordo tra l'amministrazione centrale e quella periferica e di rapporto con organismi scientifici e di ricerca nazionali ed internazionali⁷⁸.

E' dalla concertazione degli interventi tra i due dipartimenti che sono nati, negli ultimi anni, importanti progetti di catalogazione, tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio archeologico, progetti che hanno potuto contare sull'utilizzo delle tecnologie informatiche e digitali più avanzate⁷⁹, permettendo non solo la realizzazione di interventi conservativi d'avanguardia, ma anche la promozione di "consumi" culturali secondo metodi di organizzazione e diffusione

⁷⁸ Afferiscono al Dipartimento R.I.O. l'Istituto Centrale per il Restauro (ICR), l'Istituto Centrale per il Catalogo e la Documentazione (ICCD), l'Istituto Centrale per la Patologia del Libro (ICPL), l'Opificio delle Pietre Dure (OPD), il Centro di Fotoriproduzione, Legatoria e Restauro degli Archivi di Stato (CFLR).

⁷⁹ Sono stati approntati, negli ultimi anni, importanti sistemi tecnologici per la fruizione turistica dei siti, elaborati nell'ambito di programmi *Information Society Technology* che hanno permesso la mappatura georeferenziata di molti siti con i sistemi di rilevazione topografica GPS e le applicazioni cartografiche GIS (ANDERSON 2005) e l'utilizzo di un sistema di prospezione geofisica specializzato nell'indagine archeologica, l'ARCHEORADAR, utilizzato a partire dal 2001 su progetto promosso ed attuato dalla Soprintendenza per i Beni Archeologici del Molise. Il fine ultimo della mappatura è la realizzazione di un "ArcheoAtlante" in 3D, visibile sul *web*, che consenta la visita virtuale di alcuni siti archeologici, inseriti nel loro contesto temporale, territoriale e paesaggistico.

più nuovi e aderenti ai comportamenti collettivi ed individuali della società post moderna⁸⁰.

Oltre che delle attività tecniche e scientifiche legate specificamente alla natura del patrimonio, il MiBAC si occupa anche di altri due aspetti non meno importanti per la fruizione del bene culturale: l'interazione con il settore privato per la fornitura dei servizi secondari e gli interventi strutturali ed infrastrutturali e la comunicazione delle iniziative e dei progetti in atto da parte del Ministero. Per quanto riguarda il primo punto, bisogna sottolineare che da una decina di anni sono affidati a società a capitale pubblico partecipate dal Ministero molti dei servizi di manutenzione ordinaria delle strutture archeologiche ed architettoniche, del verde, i servizi di gestione di musei ed aree archeologiche (sorveglianza, biglietteria, assistenza al pubblico), il supporto tecnico – amministrativo, nonché i compiti di promozione e sostegno di grandi iniziative⁸¹.

Per quel che riguarda l'aspetto comunicativo, cosciente che l'esperienza culturale rappresenta un accrescimento del valore del capitale umano ed è quindi una componente essenziale della funzione di benessere sociale, il MiBAC intende la comunicazione come “*segmento dell'attività istituzionale*”⁸². Per questo motivo, annualmente appronta un Piano di Comunicazione al fine di rafforzare il ruolo e l'immagine del Ministero trasmettendo ai cittadini, alle altre amministrazioni ed a tutti i livelli di governo territoriale un messaggio chiaro e riconoscibile di unicità di riferimento, nonostante l'articolazione territoriale vasta e disomogenea degli uffici; di offrire un servizio di informazioni sulle attività del Ministero trasparente, esauriente e immediatamente percepibile, calibrato su pubblici diversi: semplici

⁸⁰ Ci riferiamo, principalmente, alle guide elettroniche ed ai dispositivi di realtà virtuale (VR). Nel campo della definizione dei sistemi innovativi per la fruizione dei siti archeologici, senz'altro va citato il sistema *Archeoguide*, che si avvale della tecnica *Augmented Reality* (AR) per ottenere ricostruzioni virtuali generate da un elaboratore elettronico che “aumenta la realtà”, direttamente *in situ* (MÜLLER 2002, p.1; SCHNAIDER 2002, pp. 8 – 13; MELOTTI 2007, pp. 142 – 146), sistema elaborato all'interno del programma “*Archeologia on line*”, promosso dalla Direzione Generale Innovazione Tecnologica e Promozione del MiBAC e finanziato dal CIPE. Il dispositivo VR è alla base dell'organizzazione del MAV, il primo Museo Archeologico Virtuale del mondo, inaugurato ad Ercolano il 9 luglio 2008, dove la vita quotidiana dell'antica città distrutta dal Vesuvio è riprodotta come in un *video game* nel quale interagisce l'*avatar* del visitatore.

⁸¹ Sin dal 1993, con la legge Ronchey (D.l. n. 4 del 14/1/1993), la legislazione si è mossa nella direzione di favorire la collaborazione pubblico – privato nel settore della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. Il D.L. 368 del 1998, con il quale viene istituito il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, promuove anche accordi di programma tra l'Amministrazione ed i Soggetti Privati. Attualmente, le società private più importanti a partecipazione statale che fanno capo direttamente al MiBAC sono ALES e ARCUS.

⁸² RECCHIA 2007, p.5.

cittadini, altre amministrazioni, autonomie locali, scuole e università, associazioni di categoria, soggetti attuatori e gestori di finanziamenti; di promuovere attività culturali sulla base di approcci integrati di strumenti e metodologie diverse e innovative⁸³. Nell'ottica promozionale va inserita l'elaborazione del progetto "Magnifico", nato a seguito di un protocollo d'intesa con grandi vettori nazionali che gratuitamente offrono i propri canali informativi e pubblicitari per veicolare informazioni e notizie sul patrimonio culturale e sui grandi eventi, e la partecipazione convinta del Ministero agli eventi culturali, *in primis* alla Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico di Paestum, definita "*evento culturale strumento di valorizzazione dei beni archeologici*"⁸⁴ dove vengono discusse problematiche a tema nei numerosi convegni programmati e dove è possibile esporre i progetti realizzati dagli Uffici territoriali e dall'Amministrazione centrale del MiBAC⁸⁵.

Infine, va ricordato che nell'ambito delle competenze del Ministero si colloca il servizio di *Call Center* atto a migliorare l'accesso alla fruizione del patrimonio culturale nazionale da parte dei cittadini italiani e stranieri nonché dei turisti in visita nel nostro Paese, fornendo informazioni (in lingua italiana, inglese e spagnola) su musei, mostre temporanee, archivi e biblioteche facenti capo al Ministero⁸⁶.

2.1.b. Aspetti finanziari del settore culturale italiano. Il settore culturale in Italia, come nel resto d'Europa, può fare affidamento, fondamentalmente, su due grandi aggregati economici: le fonti di finanziamento pubblico e quelle di finanziamento privato.

⁸³ Il Piano di Comunicazione viene presentato al COMPA, il Salone Europeo della Comunicazione Pubblica dei Servizi al Cittadino e alle Imprese, organizzato dalla Direzione Generale per l'Innovazione Tecnologica e la Promozione (Dipartimento R.I.O.) attualmente diretta dalla dott. Antonia Pasqua Recchia.

⁸⁴ Dal discorso di apertura dell'VIII Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico tenuto dall'allora Vice Ministro per i Beni e le Attività Culturali A. Martusciello.

⁸⁵ La Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico (BMTA), che si svolge annualmente a Paestum, uno dei luoghi simbolo dell'archeologia italiana, è giunta nel 2007 alla X edizione, estendendo, di anno in anno, la portata della presentazione dei lavori e dei progetti elaborati dal Ministero e dai suoi organi periferici che abbracciano l'intero orizzonte nazionale e internazionale. Oggi essa è un punto di riferimento fondamentale anche per tutti gli operatori turistico – culturali che vogliano promuovere pacchetti di offerte turistico – archeologiche riguardanti l'intero bacino del Mediterraneo e oltre.

⁸⁶ Il numero verde 800 99 11 99 rientra nel servizio affidato alla Società *Omnia Network s.p.a.*, che si occupa di servizi di *outsourcing* per le imprese.

Per quanto riguarda gli investimenti pubblici, bisogna considerare i fondi assegnati annualmente nel bilancio di competenza dei Ministeri⁸⁷ e quelli derivanti dai proventi della lotteria, assegnati in quota parte al MiBAC per il recupero e la conservazione dei beni culturali⁸⁸.

Nell'ambito del supporto privato alla cultura, il *fund raising*, ossia il reperimento di risorse di tipo finanziario aggiuntive rispetto a quelle ricavabili dalla gestione ordinaria del bene, in Italia, avviene soprattutto attraverso l'attività di fondazioni e di erogazioni liberali, nonché, in misura sempre crescente, di sponsorizzazioni.

Le **fondazioni** rappresentano attori di primaria importanza nel panorama nazionale. Per questo motivo, la loro attività viene annualmente monitorata⁸⁹. In particolare, le fondazioni culturali sono in continua crescita, probabilmente anche per sopperire alle difficoltà di lunga data dell'organo pubblico a tutelare, valorizzare e rinnovare le ricchezze storico – artistiche del nostro Paese. Nel settore della tutela e della valorizzazione di siti storici e archeologici, alcune di esse fanno ricorso a forme istituzionali e gestionali con caratteri innovativi, miranti ad allargare l'area di partecipazione e coinvolgimento nelle attività promosse⁹⁰. Andrebbero adeguatamente incentivate, inoltre, le fondazioni che prevedono sinergie tra pubblico e privato, come conseguenza di provvedimenti di legge mirati o che incentivino tali forme di collaborazione. I loro obiettivi

⁸⁷ In termini percentuali, i fondi destinati al MiBAC incidono, attualmente, solo per lo 0,28% sul bilancio complessivo dello Stato; se si analizzano le spese di competenza dell'anno finanziario 2008 per centri di responsabilità, si osserva che la voce "Beni Archeologici" incide per l'11,3%, con 229 ml di euro, dopo il 24,7%, pari a 503 milioni di euro assegnato alla Direzione Generale per lo Spettacolo dal vivo ed il 13,8%, pari a 282 ml di euro, attribuito al settore dei Beni Architettonici e Paesaggistici (*Gazzetta Ufficiale* n.302, del 31/12/2007). In merito alla ripartizione regionale delle quote, poi, fatta in base agli interventi programmati dalle singole regioni e ammessi al finanziamento, il Lazio e la Toscana sono le regioni che, per il 2008, hanno avuto accesso a più fondi per il maggior numero di interventi programmati e approvati, seguite da Veneto, Lombardia, Emilia Romagna e Campania (*Annuario del Turismo e della Cultura* 2008, tav. 5, p.347; fig. 3, p. 348).

⁸⁸ Di fatto, il 53% degli introiti viene assorbito dal cinema (Fonte Sistan – MiBAC). La legge che ha istituito la quota parte degli utili derivanti dal gioco del lotto da destinare al MiBAC è la 662 del 23/12/1996, art. art.3, c.83.

⁸⁹ In Italia, nel 2007, sono state censite 220 fondazioni, 145 di diritto civile e 75 di origine bancaria. Dai dati a disposizione emerge una distribuzione territoriale non omogenea: il 63% è localizzato nel Nord (di cui il 39% nel Nordovest); quelle di diritto civile si trovano per il 65% al Nord, per il 23% al Centro ed per il 12% al Sud. Le fondazioni di origine bancaria, invece, sono localizzate per il 58% al Nord, per il 31% al Centro e per l'11% al Sud. Al Centro ed al Sud, inoltre, sono presenti una maggioranza di istituti dai patrimoni che, in generale, non superano i 10 milioni di euro (*Settimo Rapporto Annuale del Giornale dell'Arte*, a cura del Centro Documentazione sulle Fondazioni).

⁹⁰ Per esempio il FAI – Fondo per l'Ambiente Italiano si ispira al modello del *National Trust* inglese; in ambito archeologico, le fondazioni più attive sono la Fondazione Ravennatica – Parco Archeologico di Classe, la Fondazione per il Patrimonio Culturale delle Città dell'Italia-CittàItalia, la Fondazione *Restoring Ancient Stabiae*, la Fondazione Archeologica Canosina (DEMARIE 2008, p. 412).

consistono nell' ottenere il massimo di flessibilità funzionale, che lo stato privatistico rende possibile, attirando al tempo stesso risorse di origine privata (spesso da parte delle fondazioni bancarie), senza che venga meno l' orientamento all' utilità collettiva e un' elevata garanzia di controllo pubblico – privato⁹¹.

Le **erogazioni liberali** sono rappresentate dagli investimenti fatti dalle imprese nel settore dei beni culturali e dello spettacolo, per i quali sono previste deduzioni dall' utile imponibile⁹². I soggetti beneficiari vengono individuati periodicamente con decreto del Ministero per i Beni e le Attività Culturali; non devono perseguire fini di lucro e il loro atto costitutivo deve prevedere lo svolgimento di attività nel settore dei beni culturali e dello spettacolo⁹³.

Un rilievo sempre maggiore, in questi ultimi anni, sta assumendo il fenomeno della **sponsorizzazione**. Essa è un rapporto contrattuale finalizzato ad ottenere dei ritorni materiali e diretti e ritorni immateriali e indiretti. Il più diffuso in ambito culturale, è quello in cui un' impresa commerciale (*sponsor*) stipula un accordo con un' istituzione culturale (*sponsee*) al fine di sostenere una singola iniziativa o l' intera attività di quest' ultima, ricevendone in cambio uno spazio pubblicitario. L' azienda, associando il proprio logo a quello dell' evento, comunica al pubblico la condivisione dei valori fondamentali di tale evento o dell' istituzione, ricevendone in cambio un riverbero positivo della propria immagine.

2.1.c. Le relazioni internazionali: le strategie di concertazione e gestione del patrimonio archeologico e gli orientamenti dell' Italia come membro dell' Unione Europea. La consolidata sensibilità verso i temi della conservazione e della gestione e l' istituzione di centri di ricerca finalizzati alla tutela del nostro

⁹¹ Le "zone d' ombra" , in un quadro certamente dinamico e con punte di eccellenza, sono rappresentate soprattutto dal finanziamento delle fondazioni culturali a carattere operativo, la cui stessa sopravvivenza è a volte messa in dubbio da sottopatrimonializzazione, soprattutto nel meridione, e da un poco favorevole quadro normativo e fiscale. Di fatto, almeno per quel che riguarda i musei, a dieci anni dal Codice Urbani che regola il rapporto di gestione mista pubblico - privata, esiste una sola fondazione attiva per il Museo Egizio di Torino, grazie all' intervento di due fondazioni bancarie, ed un' altra sta nascendo per il Museo di Aquileia. Come si vede, il meccanismo è forse efficace, ma di lentissimo rodaggio.

⁹² L' art. 38 della legge n. 342 del 21/9/2000 prevede la totale deducibilità delle "*erogazioni liberali in denaro da parte delle imprese a favore dello Stato, delle Regioni, degli enti locali territoriali, di enti o istituzioni pubbliche, di fondazioni e associazioni legalmente riconosciute per la realizzazione di programmi e attività da svolgersi nei settori dei beni culturali e dello spettacolo*".

⁹³ In termini fiscali, tali soggetti devono comunicare al MiBAC, entro il 31 gennaio dell' anno successivo a quello di riferimento, l' ammontare delle donazioni ricevute e le attività e finalità per le quali sono state ottenute.

patrimonio fa dell' Italia uno dei paesi *leader* in tema di conoscenza e valorizzazione dei beni culturali; per questo motivo, il MiBAC è estremamente disponibile a condividere metodologie e *know how* acquisiti con tutti i Paesi che mostrano interesse verso le problematiche legate alla conoscenza, al restauro ed alla valorizzazione del patrimonio, offrendo, nelle occasioni concordate, il contributo scientifico ed il sostegno tecnico richiesto⁹⁴.

Gli obiettivi di collaborazione internazionale sono realizzati attraverso la stipula di Accordi di Collaborazione Culturale cui fanno seguito protocolli esecutivi che fissano in concreto il programma delle attività e gli effettivi strumenti di cooperazione.

In ambito bilaterale l' attività del MiBAC si concretizza anche nel coordinamento di attività previste da Accordi e *Memorandum of Understanding* (MoU) concernenti le misure da adottare per impedire ed interdire l' illecita importazione, esportazione e trasferimento di beni⁹⁵ e la Dichiarazione congiunta sulla cooperazione in materia di patrimonio culturale e naturale tra il Governo italiano e l' UNESCO, firmata a Parigi nel 2001, con la quale si istituzionalizzano le modalità degli interventi dell' Italia sul Patrimonio dell' Umanità a rischio a causa di calamità naturali o eventi bellici. In tale ambito, il ruolo del MiBAC si realizza nell' intervento di esperti nei vari ambiti e nella predisposizione d' interventi congiunti⁹⁶.

L' importanza della partecipazione e del coinvolgimento dell' Italia nelle azioni di cooperazione internazionali hanno determinato l' attenzione costante della Unione Europea verso tutte le strategie formative messe in atto dalle nostre istituzioni sui

⁹⁴ Anche il MiBAC partecipa ai PRIN (Programmi di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale) mettendo in atto meccanismi di cofinanziamento con il Ministero degli Affari Esteri per sovvenzionare attività di ricerca che promuovano la cultura italiana nel mondo.

⁹⁵ Ai sensi della Convenzione UNESCO 1970, sono stati concordati i MoU con gli Stati Uniti e con il Consiglio Federale elvetico. In un ambito più vasto di cooperazione bilaterale, si inseriscono anche i MoU e gli Accordi per la lotta contro i furti, gli scavi illeciti, l' importazione e l' esportazione illegale di beni culturali firmati con le autorità cinesi; con la Cina sono stati anche concordati, e già in parte realizzati, incontri tecnici per procedere ad un comune programma culturale ed alla creazione di un centro italo – cinese per il patrimonio culturale. Si ricorda, inoltre, che, proprio grazie ai MoU, è rientrato di recente in Italia il famoso cratere di Eufonio del VI sec. a.C.

⁹⁶ Tra i numerosi interventi intrapresi in seguito alla Dichiarazione, vanno senz' altro ricordati: il progetto di riapertura del Museo di Baghdad, la ricostruzione della Cittadella fortificata di Arg-e-Bam in Iran distrutta dal terremoto del 2003, la creazione del Centro egiziano per la Conservazione delle Antichità di Palazzo Rosso al Cairo, l' intervento di conservazione e valorizzazione del Parco archeologico e naturalistico di Cartagine, il restauro dell' arco dei Severi a Leptis Magna e del tempio di Iside a Sabratha, il progetto di restauro dei bassorilievi nel complesso della Sala del Trono del Palazzo di Sennacherib a Ninive e il progetto di realizzazione del parco archeologico ambientale di Tadrart-Acacus in Libia.

temi della valorizzazione e della comunicazione, finanziando progetti inerenti tali attività⁹⁷.

Le risorse erogate dall' Unione Europea riguardano anche e, forse, soprattutto, le modalità d' intervento sul territorio secondo quello che è considerato lo strumento principale d' azione per la sua valorizzazione: la realizzazione di Progetti Integrati Territoriali (PIT), che si attuano sia attraverso interventi strutturali elaborati in sede di programmazione delle attività previste dal Quadro Comunitario di Sostegno all' interno dei Programmi Operativi Regionali (POR)⁹⁸, sia tramite gli strumenti della programmazione negoziata⁹⁹.

Proprio per il prestigio di cui gode la nostra nazione in ambito internazionale nel settore della gestione del patrimonio culturale, fa capo al Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali ed al governo italiano l' Osservatorio Europeo sul Turismo Culturale¹⁰⁰.

⁹⁷ A questo proposito si ricordano il progetto MINERVA (*Ministerial Network for Valorising Activities in digitisation*), nato con l' obiettivo di facilitare la creazione di una comune visione europea nella definizione delle azioni e dei programmi nel campo dell' accessibilità e fruibilità in rete dei beni culturali, attraverso il coordinamento e l' armonizzazione delle attività di digitalizzazione; l' attivazione del servizio internazionale MICHAEL Culture (www.michael-culture.org) finalizzato a mettere in contatto gli utenti potenziali con le collezioni artistiche digitali sviluppate negli anni dalle istituzioni culturali europee; il progetto SIDArt, per la realizzazione di un sistema integrato per la diagnostica dei beni artistici con risorse strumentali avanzate; il progetto CUSPIS, che mira a sviluppare le applicazioni della tecnologia GALILEO alla conoscenza, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale; il progetto EUROMUSE, che prevede l' interazione tra diverse istituzioni museali europee (musei francesi, inglesi, austriaci, olandesi, tedeschi ed italiani) per fornire *on line* informazioni coordinate riguardanti esposizioni temporanee, visite virtuali ed eventi di grande rilievo internazionale; il progetto europeo EPOCH, per l' applicazione della tecnologia avanzata all' archeologia, in particolare a quella preventiva.

⁹⁸ Il Programma Operativo Regionale (POR) costituisce l' ambito di programmazione prioritario in cui attuare interventi strutturali comunitari nelle regioni interessate dall' Obiettivo 1 in Italia. Predisposto ai sensi del Regolamento CE n. 1260/99, il POR contiene gli assi prioritari del programma, la coerenza con il quadro comunitario di sostegno corrispondente, una descrizione sintetica delle misure previste, il piano finanziario indicativo e le disposizioni di attuazione del programma. I PIT costituiscono una delle modalità attuative degli interventi previsti dal POR. Essi possono essere definiti come *“un complesso di azioni intersettoriali, strettamente coerenti e collegate tra loro, che convergono verso un comune obiettivo di sviluppo del territorio”* (Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica, *I progetti integrati: dal QCS all' iniziativa regionale*, Roma 2000, p. 4).

⁹⁹ La programmazione negoziata prevede: accordo di programma quadro, patti territoriali, contratti d' area e contratti di programma (per le specifiche si rimanda alla pubblicazione del CIPE, *Disciplina della programmazione negoziata*, delibera n. 29, 21 marzo 1997).

¹⁰⁰ www.osservatorio_europeo_sul_turismo_culturale_.htm

2.2. Tipologia della domanda e dell' offerta di beni archeologici:

2.2.a. Il patrimonio archeologico. La componente culturale del nostro Paese esercita una grande spinta motivazionale al viaggio¹⁰¹. Infatti, l' immagine dell' Italia è profondamente legata al concetto di cultura intesa non solo come patrimonio artistico – culturale – paesaggistico, ma anche gastronomico, artigianale e folkloristico, e proprio a ciò deve il suo primato mondiale in termini di “immaginario collettivo”¹⁰². Le risorse culturali costituiscono, perciò, un capitale capace di creare reddito e occupazione: il valore aggiunto collegabile potenzialmente al patrimonio culturale italiano è stato stimato in circa 114 milioni di euro, e l' occupazione attivata in 2,4 milioni di lavoratori¹⁰³.

A fronte di un interesse generalizzato per il turismo culturale¹⁰⁴, si registra un' attenzione consistente del turista straniero per le mete archeologiche italiane, anche se inserite in un programma di viaggio non totalmente finalizzato alla “ricerca o scoperta del passato”¹⁰⁵.

Il nostro patrimonio archeologico costituisce, quindi, una risorsa innegabilmente portatrice di crescita economica tanto più consistente quanto più opportunamente legata alla valorizzazione dei beni. Infatti, l' evoluzione e la storia della Penisola è

¹⁰¹ In termini percentuali, sul totale degli arrivi, quelli per il turismo culturale rappresentano: l' 80% dei turisti da U.S.A., Spagna e Portogallo; l' 85% dei giapponesi; il 52% degli svizzeri e dei francesi; il 60% dei turisti dei Paesi Bassi; il 40% dei belgi e dei lussemburghesi; il 60% degli scandinavi; il 70% degli indiani. Numerosi sono i T.O. esteri che organizzano viaggi culturali in Italia: in Germania sono oltre 30; in Francia 230 operatori programmano l' Italia culturale; in India ci sono 20 operatori per viaggi culturali di gruppo e oltre 400 per quelli individuali; in Scandinavia e Gran Bretagna l' offerta è molto diversificata, con operatori specializzati in turismo tematico (solo in Inghilterra sono 38 i T.O. che si occupano di viaggi culturali di arte, storia e vacanze – studio verso l' Italia); in Spagna ci sono 92 operatori per il turismo culturale; in Austria l' 80% dei 164 T.O. presenti offre pacchetti culturali per l' Italia; in Russia sono il 35%; in U.S.A. sono 668; in Giappone 135; in Australia 110 ed in Nuova Zelanda 23 (dati ENIT Italia 2007, dossier *Il turismo culturale in Italia*, reperibile sul sito www.culturaincifre.istat.it).

¹⁰² Dai dati ENIT risulta un interesse sempre crescente nel mondo per il cosiddetto “*Italian Style of Life*”, che comprende anche il patrimonio enogastronomico (*Il turismo culturale in Italia*, p. 3).

¹⁰³ Dati riferiti al 2004. Fonte: Istituto Tagliacarne, 2007.

¹⁰⁴ Nel 2006, il turismo culturale in Italia registra, con una crescita del 4%, la migliore *performance* dell' intero comparto, compensando la flessione del gradimento verso le destinazioni di tipo tradizionale, che hanno subito un calo di presenze tale da scendere dal primo al terzo posto nel *Country Brand Index* (l' indice elaborato da *Future Brand* sul giudizio di viaggiatori e operatori del settore), dopo Australia e U.S.A. (GROSSI 2007, p. 14). Il *Travel & Tourism Competitiveness Report 2008* del *World Economic Forum* riporta che l' Italia è scesa al 28° posto nella classifica delle mete più attraenti e competitive del mondo, ma mantiene il 1° posto come sito culturale (*Travel Trade Italia* del 4.3.2008. www.traveltradeitalia.com/pagine/news).

¹⁰⁵ V. Gruppo 2 identificato nel capitolo precedente. La maggior parte di questi turisti proviene dalla Gran Bretagna, dalla Germania e dalla Svizzera (*Il turismo culturale in Italia*, p. 4).

tale che in ogni città italiana è possibile evidenziare una significativa stratificazione storico – artistica che consente, tra l’ altro, di identificare una distribuzione delle evidenze già strutturata secondo un criterio “tematico” di appartenenza culturale¹⁰⁶: nel Nord del Paese, dalle Alpi ai due mari e alla parte più meridionale della pianura padana, dopo l’ età preistorica, si sono avvicendate varie popolazioni, tra cui i Galli ed i Liguri, disegnando una geografia distributiva concentrata tra Friuli Venezia Giulia e Veneto, area nella quale il polo archeologico più significativo è rappresentato dall’ antica città di Aquileia, con imponenti raccolte soprattutto di età romana e paleocristiana. Luni, in Liguria, rappresenta l’ ultimo avamposto ligure all’ avanzata romana, ed è un sito archeologico di notevolissimo interesse; fra le aree lombarde, una delle più interessanti è quella urbana di Brescia, dove si conserva in ottimo stato la cittadella romana e dove ha sede il Museo Civico con reperti riconducibili ai probabili fondatori della città, i Galli Cenomani. Abbiamo, inoltre, i parchi di archeologia preistorica di Capo di Ponte e di Cividate Camuno e, di età romana, gli scavi e le raccolte di Pavia e Casteggio (l’ antica *Clastidium*). Gli scavi urbani condotti nel centro di Milano, poi, oltre a portare alla luce interessanti resti di età romana, testimoniano l’ importanza dell’ insediamento all’ epoca dei Galli Insubri. Per il Piemonte, basti ricordare la presenza, a Torino, del più grande Museo Egizio d’ Italia. L’ Emilia Romagna è ricchissima di testimonianze d’ insediamenti antichi, che vanno dalle terramare al villanoviano ai resti della civiltà etrusca: ricordiamo le necropoli di Spina, i cui reperti sono esposti nel Museo Archeologico Nazionale di Ferrara, e di Marzabotto, le cui raccolte sono esposte nel Museo Civico Archeologico di Bologna, città nella quale gli scavi archeologici hanno messo in evidenza l’ importanza del centro come punto di snodo dei rapporti tra Celti, Etruschi e Romani. Vanno, inoltre, ricordati per la loro mole documentaria i musei archeologici di Ravenna, Forlì e Rimini; in quest’ ultima città l’ Arco di Augusto ed il ponte detto di Tiberio rappresentano interessanti evidenze della frequentazione della zona in età romana.

¹⁰⁶ Secondo M.Fazio, per anni presidente di Italia Nostra, su 8.145 Comuni, ben 2.684 sono di origine romana o preromana e 4.164 sono stati fondati fra l’ VIII sec. a.C. ed il XIV secolo (*I Beni Archeologici in Italia* 1997, p.7).

Il Centro Italia è interessato dalle evidenze etrusche, romane e delle popolazioni italiche, diffuse in maniera capillare su di un territorio che abbraccia Toscana, Lazio, Marche, Umbria, Abruzzo e Molise. La Toscana è, in assoluto, la regione con il maggior numero di testimonianze etrusche e per questo, accanto a grandi realtà museali come Firenze, convivono numerosissime strutture medie e piccole di altissimo livello: scavi etruschi, soprattutto di necropoli, e musei sono presenti ad Arezzo, Cortona, Chiusi, Vetulonia, Casole d' Elsa, Murlo e nella Tuscia, tra Lazio e Toscana, regione che comprende le evidenze di Tarquinia, Viterbo, Tuscania, Veio, solo per citare i centri più noti. Per quanto riguarda il Lazio, inutile dire che la sola Roma rappresenta uno sterminato giacimento archeologico, sia per la parte emersa che per quella sotterranea dei numerosi "mitrei", delle catacombe e delle *domus* ancora celate, ma anche i suoi dintorni, lungo le vie consolari, sono ricchissimi di evidenze: basti ricordare Villa Adriana a Tivoli, le necropoli lungo la Cassia, l' area dei Castelli, *Gabii* e gli altri contesti lungo la Prenestina. Vanno ricordati, inoltre, gli scavi di Ostia e i siti archeologici splendidi e suggestivi di età imperiale a Sperlonga, Terracina e Minturno. Anche in Umbria numerose sono le testimonianze del passato umbro, etrusco e romano: a Perugia ci sono gli ipogei dei Volumi e di San Manno, un importante e grande Museo Archeologico Nazionale, evidenze romane come l' arco di Augusto e la Porta Marzia. A Spello si conserva gran parte dell' impianto urbano di età romana, con l' acquedotto, l' anfiteatro, il teatro, il complesso termale, un mausoleo, un tempio, parte della cinta muraria con la porta. Vanno inoltre ricordate Bevagna, Norcia, Trevi, Spoleto ed Assisi; quest' ultima città conserva intatto l' impianto romano sotto la città medievale. Nelle Marche, a parte la necropoli con stele etrusca di Novilara sulla collina pescarese, aree, monumenti e resti archeologici sono essenzialmente di epoca romana, dalle mura e dal teatro interrato di Urbino ai mosaici di Pesaro, ai bronzi tardoimperiali di Pergola, alle ville romane di *Matalica* (Macerata), ai resti di *Trea* ed *Urbs Salvia* (Trea e Urbisaglia), fino alle evidenze archeologiche di epoca romana di Ascoli Piceno.

In Abruzzo e Molise le evidenze riguardano, per lo più, la vita delle popolazioni italiche, soprattutto dei Piceni, Peligni, Marsi, Marrucini e Sanniti. Numerosi i ritrovamenti nelle necropoli abruzzesi (a cominciare dal Guerriero di Capestrano

custodito nel Museo Archeologico Nazionale di Chieti, il maggiore della Regione), e ingenti i musei locali e/o di scavo: ad Alfadena, a Campi-Campovalano, a Corfinio, capitale dalla Lega Italica contro Roma, a Teramo, nell'antica *Hatria* (Atri), nella stessa Capestrano. Nel Molise troviamo la città di *Saepinum*, nel Comune di Altilia presso Campobasso, e il centro, davvero stupendo, di Pietrabbondante, nell'alta provincia di Isernia. La prima è un esempio raro di città romana completamente cinta da grandi mura che, posta lungo uno dei principali tratturi, si giovava dei pedaggi riscossi per il ricovero degli armenti. A Campobasso e ad Isernia si trovano interessanti musei archeologici.

Il Sud e le isole rappresentano per l'archeologia il più ingente fra i patrimoni nazionali, con realtà culturali e storicopolitiche molto diverse: influenze e presenze etrusche da Capua fino al golfo di Napoli e oltre; popolazioni italiche preromane, peraltro artisticamente molto avanzate, in Puglia e Lucania; colonie greche lungo Tirreno e Jonio (Magna Grecia) ed in tutta la Sicilia. Su queste complesse e stratificate preesistenze culturali poi, va considerato l'affermarsi e l'espandersi di Roma e della sua egemonia, fissata nel tempo dalle realtà urbane di Ercolano e Pompei.

Sul versante tirrenico la realtà archeologica della Campania è senz'altro la più vasta e nota: basti sottolineare che il Museo Archeologico di Napoli è uno dei più importanti musei al mondo per la rarità e la qualità dei reperti custoditi. Anche quello di Paestum rappresenta, oggi, un imprescindibile punto di riferimento per gli studiosi e gli appassionati di archeologia magnogreca. Tutti i dintorni del capoluogo, comunque, dai Campi Flegrei a Cuma, a Pozzuoli, a Stabia, alle già citate Ercolano e Pompei costituiscono contesti unici ed inimitabili. Numerose le evidenze archeologiche di età greca e romana nelle isole di Ischia e di Capri (ville, grotte, terme, ecc.). Nell'interno, a Benevento, notevoli sono l'Arco di Traiano, il Teatro romano e il Museo del Sannio e, come nell'Avellinese, numerose le aree archeologiche. Ricca pure la provincia di Salerno, dal capoluogo (museo, resti di ville imperiali, ecc.) sino alla punta estrema del golfo. Oltre la già citata Paestum sul Sele, va ricordata anche Velia, dove vissero Zenone e Parmenide.

In Calabria, dal punto di vista archeologico, è importantissima la zona della Sibaritide, sullo Jonio, Crotone (Capo Colonna), Tiriolo, Vibo Valentia, Locri,

Palmi, Laos. Non dobbiamo dimenticare che il Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria rappresenta una delle realtà scientifiche più interessanti d' Italia, non foss' altro per l' esposizione dei Bronzi di Riace. In Basilicata si trova l' area archeologica, fra le più belle e ricche del sud, di Metaponto, coi resti della città, dell' anfiteatro sul mare, del Tempio delle Tavole Palatine, ed un pregevole Museo Nazionale. Vanno senz' altro citati gli scavi sulla collina di Policoro e il Museo Nazionale della Siritide (i cui spazi sono stati di recente ampliati). Molto interessanti anche il Museo di Melfi e quello di Potenza. A Matera, oltre la città rupestre dei famosi Sassi (con chiese affrescate) ampiamente recuperata e valorizzata, sono presenti evidenze di età classica. Anche la Puglia è un enorme contenitore di tesori archeologici, dalla preistoria (i *dolmen* di Bisceglie) ai diruti medievali e alle Giudecche, oggi quasi completamente cancellate. Il Museo Archeologico Nazionale di Taranto è noto in tutto il mondo per i suoi ori, e si segnala per le mirabili collezioni magnogreche. Grandemente suggestiva, a ovest di Taranto, la gravina con la città rupestre presso la Madonna della Cerva, vicino a Massafra, chiamata la Tebaide d' Italia. Nella zona settentrionale della regione troviamo l' anfiteatro di Lucera, i resti di Siponto e le necropoli di Vieste (ve ne sono pure di paleocristiane). Nel Barese si segnalano resti apuli e romani ad Acquaviva delle Fonti, a Barletta, a Canosa, a Giovinazzo, a Ruvo, a Trani, a Polignano. Nel Brindisino, nel Comune di Fasano, si trovano le tombe messapiche e il bel Museo di Egnathia legato al territorio, altri *dolmen* a Cisternino, santuari a Oria. Lecce offre il suo bell' anfiteatro e teatro romano, il Museo civico messapico e quello archeologico provinciale. In provincia, *dolmen* e *menhir* a Maglie, a Minervino, a Giurdignano e ad Otranto.

Passando alla Sicilia, va ricordato che l' intera regione è un giacimento archeologico – culturale a cielo aperto. Sono importantissimi i musei del capoluogo, l' area di Agrigento, quella di Selinunte, le necropoli e l' impianto urbano di Gela. Bella la raccolta di scavo di Camarina, vicino a Ragusa dove c' è il Museo regionale ibleo. A Siracusa troviamo il foro, il ginnasio, le latomie, i parchi archeologici, con teatro e anfiteatro greci, templi e santuari ed il maggior museo dell' isola. Resti greci e romani si trovano a Noto e Catania. Nel cuore dell' isola, poi, ci sono gli splendidi e fastosi mosaici della villa romana di Piazza Armerina

(Enna). Nel Trapanese si va dal tempio e dal teatro di Segesta al tempio di Erice, al santuario fenicio-punico dell'isola di Mozia. In provincia di Messina, va ricordata Taormina col teatro greco-romano ed il parco dei Giardini di Naxos; a Lipari, il Museo dell'Acropoli ed il teatro sul mare.

Un caso completamente a sé nel panorama italiano dell'archeologia è rappresentato dalla Sardegna dove la stratificazione culturale è del tutto diversa. La civiltà nuragica, che si fa iniziare fra 1500 e 1400 a.C. e che coincide largamente con l'età del bronzo e con quella del ferro, ha lasciato notevoli tracce nell'isola. La più importante è rappresentata dal villaggio Su Nuraxi presso Barumini nel Cagliaritano; nuraghi significativi si trovano anche a Santu Antine di Torralba (Sassari) e a Losa di Abbasanta (Oristano). I navigatori fenici crearono loro teste di ponte in Sardegna a partire dal IX sec. a.C. a Nora (l'attuale Capo di Pula) e a Suloi (oggi Sant'Antioco), dove si stanziarono - come in molte altre località - anche le colonie puniche e più tardi i centri romani. Puniche sono anche gli insediamenti di Tharros nel Golfo di Oristano e Bithia presso Cagliari. Ulteriore e significativa stratificazione è ovviamente quella romana: la costituzione della Provincia *Sardinia et Corsica* è del 227 a.C. L'occupazione portò alla fondazione e, più spesso, all'ampliamento di città, in particolare a Cagliari (*naviculari et negotiantes kalaritani* compaiono nei mosaici portuali di Ostia Antica, al Foro delle corporazioni) dove è rimasto il grande anfiteatro romano, oltre all'area archeologica della Villa detta di Tigellio, al sepolcro di *Atilia Pomptilia* e ad altri resti. La più grande struttura museale di tutta l'isola è indubbiamente il Museo Archeologico Nazionale di Cagliari, collocato in una autentica "cittadella dei musei", nel quale con grande ricchezza di materiali viene documentata l'evoluzione culturale dell'isola dal neolitico al periodo romano.

Benché in Italia sia l'archeologia classica a riscuotere i più grandi consensi, non dobbiamo dimenticare che esiste anche un enorme patrimonio di età medievale che dovrebbe godere di maggiore visibilità e che, opportunamente valorizzato, potrebbe essere inserito con successo nei circuiti d'offerta. Dai resti risalenti alle origini della chiesa cristiana fino al basso Medio Evo, la nostra penisola è interessata da evidenze notevolissime, che solo nell'ultimo ventennio sono diventate oggetto di studio e valorizzazione: basti qui ricordare che attualmente a

Roma, sotto la generica denominazione di “catacombe”, si conoscono ben 68 cimiteri ipogei cristiani, dei quali sono di fatto regolarmente visitabili solo sei. Tra questi, lungo la Via Appia, ricordiamo quelli di Callisto, di Domitilla e di San Sebastiano, che ospitò le sepolture di San Pietro e San Paolo nel corso del III secolo (la *Memoria Apostolorum*), su cui fu eretta da Costantino (intorno al 320) una basilica. Ci sono, poi, le catacombe di Priscilla, sulla Via Salaria, che, come nelle catacombe di Callisto, ospitarono le sepolture di numerosi Papi tra il III e il VI secolo. Altri due cimiteri ipogei, infine, sono visitabili grazie al fatto di essere annessi a due basiliche regolarmente aperte al culto, quella di Sant'Agnese fuori le Mura e quella di San Lorenzo fuori le Mura. Gli altri cimiteri sotterranei, tranne quelli chiusi a causa di infiltrazioni di acqua e dissesti geologici, sono comunque visitabili su permesso della Pontificia Commissione di Archeologia Sacra. Fra tutti questi complessi sveltano le Grotte Vaticane, ove si conservano resti della necropoli che ospitò il sepolcro di San Pietro, sul quale Costantino fece costruire, intorno al 320-330, la primitiva basilica Vaticana.

Tra i monumenti simbolo dell'archeologia cristiana romana non si possono dimenticare i celeberrimi sotterranei di alcune delle più antiche chiese della Capitale: da San Clemente a San Martino ai Monti, ove si preservano i resti di un'intera *insula* di età imperiale, ai Santi Giovanni e Paolo, costruita sulla *domus* del senatore Pammachio con splendide pitture.

Il fenomeno delle catacombe cristiane è presente anche in altre aree d'Italia, ove la presenza del tufo ha favorito la costruzione di questo tipo di ipogei. Tutto il Lazio settentrionale ne è interessato: a Bolsena, ad esempio, si trovano le catacombe di Santa Cristina, presso le quali avvenne, nel 1263, il “miracolo dell'Eucaristia”. Più a nord, altri celebri complessi cimiteriali ipogei cristiani si trovano a Chiusi, dedicati a Santa Caterina e a Santa Mustiola. A sud, Napoli conserva le grandi catacombe di San Gennaro e, sotto la Cattedrale, è visitabile un grande complesso archeologico ove si possono osservare le fasi dell'impianto del complesso cristiano all'interno della città antica. Nei pressi del capoluogo, c'è il complesso cimiteriale di Cimitile di Nola, che costituisce uno dei più articolati esempi del settore.

In linea di principio, tutti i complessi monumentali cristiani che conservano tracce ascrivibili al periodo compreso entro il VII secolo sono oggetto di studio

dell'archeologia cristiana: così vale ad esempio per San Vitale e per le altre chiese e i battisteri tardoantichi di Ravenna, per la cattedrale di Aquileia, per il San Lorenzo di Milano, per il San Leucio di Canosa e per molti altri.

Per quanto riguarda i secoli successivi, la Toscana è stata - ed è tuttora - uno dei grandi laboratori d'indagine incentrate soprattutto su castelli e villaggi fortificati, grazie in primo luogo all'attività dell'Università di Siena. Tra i siti indagati, quello di Rocca San Silvestro (Livorno) - un eccezionale centro minerario dei secoli X-XIV - costituisce dal 1996 il cuore del Parco archeologico-minerario territoriale della Val di Cornia. Esso rappresenta il primo esperimento di parco archeologico in Italia incentrato su testimonianze di attività produttive.

A Monte Barro, presso Lecco, è stato scoperto, negli anni novanta, un villaggio fortificato dell'età gota (VI secolo). Anche il monastero di Santa Giulia, a Brescia, è teatro di importanti iniziative per la conoscenza del periodo a cavallo tra età longobarda e dominazione franca (750-850). Sullo stesso periodo è incentrato lo scavo angloitaliano dell'abbazia di San Vincenzo presso le sorgenti del Volturno (Isernia), che si colloca tra i più rilevanti dell'alto Medioevo europeo, presentando in eccellente stato di conservazione i colossali resti di quella che fu una delle grandi abbazie protette da Carlo Magno. A Salerno, in seguito a recenti indagini archeologiche, si è recuperata la fruibilità del castello eretto dal principe longobardo Arechi II (758- 787) e del palazzo principesco dei secoli VIII - XI. Infine, gli scavi di Poggibonsi (Siena) hanno portato alla luce i resti - inglobati nella più tarda fortezza medicea - di uno dei villaggi sorti a partire dai secoli VIII-IX lungo la Via Francigena, che guidava a Roma i pellegrini d'Oltralpe.

In molti casi, l'accresciuta attenzione per il Medioevo ha permesso in questi ultimi anni di esaltare la visibilità di resti medioevali interni ad aree archeologiche note da tempo per le loro testimonianze di età antica. E' il caso della già citata Aquileia, ma anche di Luni al confine tra Toscana e Liguria, di *Portus* alla foce del Tevere, di Venosa (Matera), con il complesso dell'abbazia della SS. Trinità, di Squillace (Catanzaro) ove i resti della chiesa normanna della Roccelletta sono inclusi nel parco archeologico della città greca di *Skylletion*.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Questa brevissima sintesi delle evidenze archeologiche presenti in Italia è il risultato dell'elaborazione dei dati forniti dalla mappatura dei monumenti, dei siti e delle aree archeologiche condotta dalla prof. Daniela Primicerio, che opera da anni al Nucleo di valutazione presso il Ministero del Bilancio e che ha

2.2.b. La domanda. Per dare un' idea del fenomeno relativo alla domanda, basta analizzare i dati forniti dal MiBAC sul sito di statistica¹⁰⁸, aggiornati al giugno 2007 e riguardanti i visitatori e gli introiti dei Musei, dei Circuiti museali, dei Monumenti ed Aree Archeologiche Statali (escluse Valle d' Aosta e Sicilia): dal 1996 al 2006 i visitatori sono passati da 25.029.755 a 34.574.591, con un aumento percentuale del 38%, raddoppiando gli introiti delle casse statali che, dai 52.715.714,24 euro del 1996, sono passati ai 104.233.745,40 euro del 2006¹⁰⁹ **(Tabella 2.1- fonte Sistan - MiBAC).**

redatto, ormai nel lontano 1995, la prima, completa Carta Archeologica Italiana (PRIMICERIO 1991; *I Beni Archeologici in Italia* 1997, pp. 17 – 33).

¹⁰⁸ Sistan – Ministero per i Beni e le Attività Culturali – Rilevazioni e Dati statistici (www.statistica.beniculturali.it/Rilevazioni). L' Ufficio di Statistica del MiBAC è stato istituito nel 1992 e, dal 1994, conduce la rilevazione mensile su visitatori e introiti di musei, monumenti ed aree archeologiche statali.

¹⁰⁹ Solo per i monumenti e le aree archeologiche, si è passati dai 15.225.017 visitatori del 1996 ai 16.816.135 del 2006, e da un incasso di 25.094.229,63 euro del 1996 a 33.843.486,76 del 2006. Ai fini della nostra analisi, è utile considerare il dato statistico del 2007, che mostra un calo dei turisti - archeologi dello 0,38% (Dati Sistan).

Tavola 1 - Visitatori e Introiti dei Musei, Monumenti ed Aree Archeologiche Statali - Dati relativi agli anni 1996-2006

| ISTITUTI | | | | VISITATORI | | | | | INTROITI LORDI * (Euro) |
|--------------------------------|-------------|----------|--------|----------------------------|-------------|------------|----------------------------|------------|----------------------------|
| ANNI | A Pagamento | Gratuiti | Totale | degli Istituti a Pagamento | | | degli Istituti Gratuiti | Totale | |
| | | | | Paganti | Non Paganti | Totale | | | |
| | | | | | | | | | |
| Valori assoluti | | | | | | | | | |
| MUSEI | | | | | | | | | |
| 1996 | 123 | 43 | 166 | 5.747.579 | 3.648.059 | 9.395.638 | 409.100 | 9.804.738 | 27.621.484,61 |
| 1997 | 135 | 42 | 177 | 6.026.908 | 4.210.583 | 10.237.491 | 345.179 | 10.582.670 | 29.431.475,98 |
| 1998 | 132 | 47 | 179 | 6.657.040 | 4.065.564 | 10.722.604 | 343.812 | 11.066.416 | 33.300.884,18 |
| 1999 | 134 | 47 | 181 | 6.129.391 | 4.027.624 | 10.157.015 | 338.941 | 10.495.956 | 32.108.057,50 |
| 2000 | 140 | 46 | 186 | 6.648.046 | 3.884.931 | 10.532.977 | 340.077 | 10.873.054 | 33.383.807,31 |
| 2001 | 143 | 45 | 188 | 6.530.960 | 3.656.874 | 10.187.834 | 346.139 | 10.533.973 | 33.129.435,46 |
| 2002 | 141 | 51 | 192 | 6.412.189 | 3.741.414 | 10.153.603 | 370.074 | 10.523.677 | 32.787.446,74 |
| 2003 | 143 | 51 | 194 | 6.089.433 | 3.771.182 | 9.860.615 | 316.614 | 10.177.229 | 31.272.552,10 |
| 2004 | 143 | 49 | 192 | 6.441.860 | 3.850.690 | 10.292.550 | 281.790 | 10.574.340 | 32.645.741,16 |
| 2005 | 142 | 51 | 193 | 6.265.106 | 3.604.366 | 9.869.472 | 316.528 | 10.186.000 | 31.835.863,54 |
| 2006 | 139 | 57 | 196 | 6.375.156 | 4.123.804 | 10.498.960 | 447.550 | 10.946.510 | 32.706.615,70 |
| MONUMENTI E AREE ARCHEOLOGICHE | | | | | | | | | |
| 1996 | 66 | 101 | 167 | 5.618.605 | 3.426.272 | 9.044.877 | 6.180.140 | 15.225.017 | 25.094.229,63 |
| 1997 | 70 | 113 | 183 | 5.981.640 | 3.893.708 | 9.875.348 | 5.604.467 | 15.479.815 | 26.816.719,78 |
| 1998 | 68 | 117 | 185 | 7.214.425 | 4.223.741 | 11.438.166 | 5.224.787 | 16.662.953 | 32.672.357,16 |
| 1999 | 73 | 112 | 185 | 7.246.398 | 4.448.457 | 11.694.855 | 4.976.928 | 16.671.783 | 32.834.402,64 |
| 2000 | 76 | 118 | 194 | 6.966.989 | 3.778.561 | 10.745.550 | 6.110.562 | 16.856.112 | 28.245.726,30 |
| 2001 | 78 | 121 | 199 | 6.660.255 | 3.367.564 | 10.027.819 | 5.289.095 | 15.316.914 | 28.530.293,55 |
| 2002 | 80 | 120 | 200 | 5.249.757 | 3.105.471 | 8.355.228 | 6.626.583 | 14.981.811 | 28.122.739,93 |
| 2003 | 81 | 126 | 207 | 4.759.414 | 3.368.576 | 8.127.990 | 7.199.672 | 15.327.662 | 28.718.994,13 |
| 2004 | 82 | 129 | 211 | 4.885.354 | 3.480.756 | 8.366.110 | 8.063.515 | 16.429.625 | 30.177.100,94 |
| 2005 | 80 | 130 | 210 | 4.818.601 | 3.238.235 | 8.056.836 | 8.733.508 | 16.790.344 | 30.682.882,83 |
| 2006 | 79 | 127 | 206 | 5.035.845 | 3.227.466 | 8.263.311 | 8.552.824 | 16.816.135 | 33.843.486,76 |
| CIRCUITI MUSEALI | | | | | | | | | |
| 1996 | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 1997 | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 1998 | - | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| 1999 | - | - | - | 116.994 | 10.835 | 127.829 | 0 | 127.829 | 1.062.607,49 |
| 2000 | - | - | - | 1.873.271 | 573.389 | 2.446.660 | 0 | 2.446.660 | 15.387.548,22 |
| 2001 | - | - | - | 2.538.384 | 1.153.749 | 3.692.133 | 0 | 3.692.133 | 19.315.875,63 |
| 2002 | - | - | - | 3.383.573 | 1.379.426 | 4.762.999 | 0 | 4.762.999 | 24.934.335,50 |
| 2003 | - | - | - | 3.583.943 | 1.362.409 | 4.946.352 | 0 | 4.946.352 | 25.296.835,50 |
| 2004 | - | - | - | 3.833.578 | 1.389.097 | 5.222.675 | 0 | 5.222.675 | 27.264.740,53 |
| 2005 | - | - | - | 4.446.048 | 1.625.745 | 6.071.793 | 0 | 6.071.793 | 31.452.686,61 |
| 2006 | - | - | - | 4.957.148 | 1.854.798 | 6.811.946 | 0 | 6.811.946 | 37.683.642,94 |
| TOTALE | | | | | | | | | |
| 1996 | 189 | 144 | 333 | 11.366.184 | 7.074.331 | 18.440.515 | 6.589.240 | 25.029.755 | 52.715.714,24 |
| 1997 | 205 | 155 | 360 | 12.008.548 | 8.104.291 | 20.112.839 | 5.949.646 | 26.062.485 | 56.248.195,76 |
| 1998 | 200 | 164 | 364 | 13.871.465 | 8.289.305 | 22.160.770 | 5.568.599 | 27.729.369 | 65.973.241,34 |
| 1999 | 207 | 159 | 366 | 13.492.783 | 8.486.916 | 21.979.699 | 5.315.869 | 27.295.568 | 66.005.067,63 |
| 2000 | 216 | 164 | 380 | 15.488.306 | 8.236.881 | 23.725.187 | 6.450.639 | 30.175.826 | 77.017.081,84 |
| 2001 | 221 | 166 | 387 | 15.729.599 | 8.178.187 | 23.907.786 | 5.635.234 | 29.543.020 | 80.975.604,64 |
| 2002 | 221 | 171 | 392 | 15.045.519 | 8.226.311 | 23.271.830 | 6.996.657 | 30.268.487 | 85.844.522,17 |
| 2003 | 224 | 177 | 401 | 14.432.790 | 8.502.167 | 22.934.957 | 7.516.286 | 30.451.243 | 85.288.381,73 |
| 2004 | 225 | 178 | 403 | 15.160.792 | 8.720.543 | 23.881.335 | 8.345.305 | 32.226.640 | 90.087.582,63 |
| 2005 | 222 | 181 | 403 | 15.529.755 | 8.468.346 | 23.998.101 | 9.050.036 | 33.048.137 | 93.971.432,98 |
| 2006 | 218 | 184 | 402 | 16.368.149 | 9.206.068 | 25.574.217 | 9.000.374 | 34.574.591 | 104.233.745,40 |

Ma non basta: anche nel 2007, come nei due anni precedenti, nella classifica delle *Top 30s* del turismo culturale in Italia troviamo ai primi posti, per numero di visitatori ed incassi, due siti archeologici: il Circuito Archeologico del Colosseo e del Palatino, con 2.216.700 visitatori ed un introito di 13.419.662,00 euro (10,92% presenze in più rispetto al 2006 ed un incremento economico dell' 8,88% rispetto all' anno precedente) e gli Scavi di Pompei, con 1.202.525 turisti e 8.425.247,65 euro d' incasso (0,94% in più di presenze e 7,03% in più di introito rispetto al 2006). Nella classifica, inoltre, sono presenti altri dieci siti archeologici, e tutti mostrano un rilevante incremento del numero dei visitatori tra il 2005 ed il 2006 (**Tabella 2.2**).

| | Museo | | Visitatori totali 2006 | Visitatori totali 2005 | Var. % 06/05 |
|----|-------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | Scavi Vecchi e Nuovi di Pompei | Pompei (Na) | 2.569.872 | 2.370.940 | 8,4 |
| 2 | Museo Centrale del Risorgimento | Roma | 850.000 | 820.000 | 3,7 |
| 3 | Museo delle Antichità Egizie | Torino | 554.911 | 286.296 | 93,8 |
| 4 | Musei Capitolini | Roma | 515.266 | 480.050 | 7,3 |
| 5 | Museo Archeologico Reg. della Villa Imperiale del Casale | Piazza Armerina (En) | 423.168 | 406.565 | 4,1 |
| 6 | Museo Archeologico Nazionale | Napoli | 382.784 | 344.056 | 11,3 |
| 7 | Area archeologica e Museo Nazionale di Paestum | Capaccio (Na) | 332.983 | 314.394 | 5,9 |
| 8 | Scavi di Ercolano | Ercolano (Na) | 295.517 | 284.129 | 4,0 |
| 9 | Scavi di Ostia e Museo Ostiense | Ostia Antica- Roma | 292.256 | 292.392 | 0,0 |
| 10 | Area Archeologica e Museo delle "grotte di Catullo" | Sirmione (Bs) | 233.419 | 218.516 | 6,8 |

TABELLA 2.2 – I 10 Musei storico – archeologici più visitati nel 2006.

Fonte: *Annuario del Turismo e della Cultura 2008*, p. 319.

Se a tutto ciò aggiungessimo i dati (non disponibili)¹¹⁰ riguardanti il turismo archeologico in Sicilia, isola che vanta un patrimonio eccezionale, notoriamente molto visitato, dobbiamo convenire che il fenomeno del turismo archeologico merita l'attenzione che gli viene rivolta oggi da parte degli analisti come segmento trainante del comparto del turismo culturale.

D'altra parte, soprattutto negli ultimi anni, si è evidenziata, da parte del turista italiano e straniero nel nostro Paese, un nuovo tipo di domanda culturale, in grado di innescare un cambiamento significativo nelle dinamiche e nelle tipologie dei consumi: la possibilità di rivivere suggestivamente le vestigia del passato. Ciò sta producendo un'offerta sempre più diffusa di "grandi eventi" a sfondo culturale realizzati nei musei o nelle aree archeologiche¹¹¹. In sintesi, si può dire che si sta registrando una dinamica di forte crescita di una domanda di qualità e di continuo rinnovamento dell'evento, dove le forme e le modalità di partecipazione del pubblico risultano determinanti¹¹². Il turismo archeologico, quindi, rientra a pieno titolo anche in quella "cultura degli eventi" in grado di attrarre un pubblico sempre più vasto e ha bisogno, pertanto, di una particolare e nuova organizzazione delle strutture ricettive e delle strategie di sviluppo del settore dell'offerta.

A questo proposito, merita considerazione il fatto che proprio nella direzione di una maggiore attenzione agli aspetti gestionali delle risorse archeologiche, con particolare riguardo alla fruizione turistica, vanno inquadrati gli interventi di aggiornamento e *restyling* di molti musei e monumenti compiuti di recente¹¹³.

¹¹⁰ Il sito della Regione Siciliana fornisce numerose informazioni statistiche sui flussi di turisti, ma non ci sono specifiche per il turismo culturale ed archeologico.

¹¹¹ Si pensi agli spettacoli notturni nel Teatro Grande di Pompei, alle letture pubbliche al Colosseo, alle grandi mostre tematiche, tra cui quella "I Faraoni" a Palazzo Grassi a Venezia che fu, in assoluto, la mostra italiana più visitata del 2003. Giustamente la Simeon (SIMEON 1999) sottolinea che in Italia, spesso, la fruizione dell'offerta culturale avviene in modo *schizofrenico*: da un lato, gli *eventi* culturali incontrano molto successo; dall'altro, nell'offerta museale permangono elementi di staticità e rigidità che non incrementano la domanda, "*L'antitesi tra permanente ed effimero va ricomposta in un'ottica anche manageriale e di marketing, nella via di una spettacolarizzazione della cultura (secondo un'accezione positiva) e della creazione di ospitalità culturale, in quanto il consumatore ricerca sempre più fruibilità, completezza d'informazione, gradevolezza dell'ambiente*" (Ibidem, p. 125).

¹¹² R. Grossi fa notare che "...la ricerca di novità è decisiva per la cultura, non solo per rinnovare la produzione artistica, ma anche per favorire il mercato. Se mettiamo a confronto, infatti, l'affluenza nei principali musei e siti monumentali italiani nel 2006 con le nuove forme e tipologie di offerta di eventi culturali, risulta ben evidente che il trend pur positivo dei primi è, tuttavia, decisamente inferiore rispetto all'inaspettato successo, in termini di dimensione, delle seconde." (GROSSI 2007, p. 21).

¹¹³ Gli sforzi compiuti dalle amministrazioni per le nuove aperture e la riorganizzazione dei sistemi museali di Torino e dei Musei Civici di Roma, per esempio, sono stati ripagati con il grande interesse dimostrato

2.2.c. L' offerta. In risposta ad una domanda in continua e sofisticata crescita, si è registrato, negli ultimi anni, un maggiore dinamismo dell' offerta di beni archeologici; a testimonianza di ciò basta evidenziare che, tra il 2001 ed il 2006, la quantità di musei, monumenti e aree archeologiche statali fruibili è stata incrementata di 14 siti, assestandosi intorno a 400 unità presenti sul territorio nazionale (**Tabella 2.3**)¹¹⁴.

dai cittadini e dai turisti. Basti pensare che Palazzo Madama, dalla riapertura del 16 dicembre 2005 alla fine dell' anno ha fatto registrare 30.000 presenze! Il Museo Egizio, poi, affidato, tra gli altri, ad un *light designer* per creare suggestivi effetti di luce, ha segnato un aumento dei visitatori del 94% dal 2005 al 2006. A Roma, la risistemazione dell' *Ara Pacis Augustae* è stata realizzata da un "archistar" come Richard Maier, ed ha totalizzato 200.000 visite in otto mesi (GROSSI 2007, p. 22; MELOTTI 2007, p. 6).

¹¹⁴ *Annuario del Turismo e della Cultura 2008*, p. 284, fonte Sistan – MiBAC. Per approfondimenti sulla metodologia e sui risultati delle rilevazioni statistiche, si veda anche *Dossier Musei 2007*, a cura del TCI, consultabile nel sito www.touringclub.it nella sezione "Studi e Ricerche". Occorre ricordare, però, che nella relazione alla Commissione Cultura alla Camera del 3/6/2008, il neo ministro ai Beni Culturali S. Bondi ha affermato che i Musei Statali in Italia sono oltre 3500 ed i siti archeologici 2000! (*Repubblica* del 4/6/2008, p. 19). Questo dato, evidentemente, deve far riflettere sulla situazione dei rilevamenti nel settore culturale che, per la verità anche all' estero, risulta disomogenea e frammentata.

| | Musei | Monumenti e aree archeologiche | Circuiti museali | Totale |
|-----------------------|-------|-----------------------------------|------------------|--------|
| Piemonte | 4 | 13 | 3 | 20 |
| Lombardia | 7 | 10 | - | 17 |
| Veneto | 8 | 4 | 2 | 14 |
| Friuli-Venezia Giulia | 5 | 6 | - | 11 |
| Liguria | 4 | 3 | 2 | 9 |
| Emilia-Romagna | 16 | 16 | 3 | 35 |
| NORD | 44 | 52 | 10 | 106 |
| Toscana | 37 | 18 | 8 | 63 |
| Umbria | 4 | 6 | 1 | 11 |
| Marche | 7 | 8 | - | 15 |
| Lazio | 40 | 46 | 6 | 92 |
| CENTRO | 88 | 78 | 15 | 181 |
| Abruzzo | 8 | 9 | - | 17 |
| Molise | 4 | 4 | - | 8 |
| Campania | 21 | 38 | 7 | 66 |
| Puglia | 9 | 8 | 2 | 19 |
| Basilicata | 8 | 5 | - | 13 |
| Calabria | 9 | 7 | - | 16 |
| Sardegna | 5 | 4 | 1 | 10 |
| SUD E ISOLE | 64 | 75 | 10 | 148 |
| ITALIA | 196 | 205 | 35 | 436 |

Fonte: Sistan-MiBAC

* Nel 2006 in Valle d'Aosta, Sicilia e Trentino-Alto Adige non sono presenti musei, circuiti museali, monumenti e aree archeologiche statali aperti al pubblico.

TABELLA 2.3 – Composizione dell' offerta: musei, circuiti museali, monumenti e aree archeologiche statali per regione* - 2006.

Per quanto riguarda la distribuzione sul territorio, dall' analisi della tabella si evince la maggiore concentrazione dei monumenti e delle aree archeologiche nel Centro Italia, seguito dal Sud e Isole e dal Nord. Dalla lettura dei dati su base regionale emerge che il Lazio ha, in assoluto, il maggior numero di istituti (86), seguito da Campania (59), Toscana (55) e, a distanza, Emilia Romagna (32)¹¹⁵. Considerando le diverse tipologie di istituti a livello regionale, il Lazio è l' area

¹¹⁵ Come riportato in nota alla tabella 2.3., in Valle d' Aosta, Sicilia e Trentino- Alto Adige non sono presenti siti statali aperti al pubblico, nel 2006.

con il maggior numero di musei; per quanto riguarda i circuiti museali, la Toscana centrale detiene il primato, seguita da Campania e Lazio.

E' da sottolineare, comunque, che, se da un lato è possibile affermare che il numero maggiore di circuiti museali si trova nell' area geografica con più alta concentrazione di siti, dall' altro appare evidente che è il Nord ad avere la più alta propensione alla creazione di sistemi integrati tra circuiti culturali presenti sul proprio territorio, con il più alto rapporto tra siti e circuiti museali¹¹⁶.

Nell' ambito dell' offerta, inoltre, l' importanza del segmento turistico archeologico è incontrovertibilmente testimoniata dalla presenza e dal successo della Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico¹¹⁷, che è giunta nel 2007 alla X edizione, riscuotendo sempre più riscontri a livello internazionale, a conferma del fatto che la domanda di "archeologia" è in continua ascesa. Non a caso, all' interno dei lavori organizzati nell' ultima edizione della BMTA, si è svolto il *Primo Incontro Internazionale delle Testate Archeologiche*¹¹⁸; inoltre, in questa sede è stata presentata al pubblico la grande scoperta archeologica degli ultimi tempi: la tomba di Erodote II il Grande¹¹⁹. Sempre in occasione della BMTA, sono stati presentati i programmi dedicati al patrimonio culturale del canale satellitare Marcopolo, nell' ambito della rassegna *ArcheoFilm*.

A questo punto è chiaro che la domanda archeologico - culturale, in Italia, non è caratteristica solo di una nicchia di studiosi che, in ogni caso, rimangono fuori dai grandi numeri e dalle offerte standardizzate¹²⁰, ma di una tipologia variegata ed in costante aumento¹²¹, sensibile anche alla "spettacolarizzazione" del fenomeno archeologico¹²², verso la quale va calibrata e potenziata l' offerta in una più ampia

¹¹⁶ Il Nord ha un rapporto di 10,4% contro il 9,0% del Centro ed il 7,2% del Sud (*Annuario della Cultura e del Turismo 2008*, p. 287).

¹¹⁷ Si veda *supra*, par.2.1.

¹¹⁸ Hanno partecipato all' incontro il direttore della rivista spagnola *Clio*, il Redattore Capo della francese *Archeologia*, quello della tedesca *Antike Welt*, delle inglesi *Minerva* e *Current Archeology*, il Redattore Capo dell'italiana *Archeo* ed il direttore di *Archeologia Viva*, italiana.

¹¹⁹ La scoperta è stata illustrata dal prof. Ehud Netzer, archeologo di fama mediatica, dell' Istituto di Archeologia dell' Università di Gerusalemme.

Il programma di quest' anno è stato particolarmente ricco di incontri con personaggi conosciuti dal grande pubblico televisivo, come lo scrittore Valerio Massimo Manfredi, Piero Angela, il Direttore Scavi del Consiglio Superiore dell' Egitto Tarek el Awady. Il programma della BMTA 2007 è reperibile sul sito www.borsaturismo.com.

¹²⁰ Il **Gruppo 3** identificato nel capitolo I.

¹²¹ Il **Gruppo 2** citato nel I capitolo, con potenziali e auspicabili contaminazioni del **Gruppo 1**.

¹²² "La spettacolarizzazione sta invadendo anche il comparto archeologico. Il successo di un sito si può ottenere solo declinandone i contenuti sul target dei visitatori che si vuole attrarre, coinvolgendoli e catturandoli anche attraverso l' uso delle più moderne e sofisticate tecnologie di musiche, luci e suoni"

e completa ottica di riposizionamento del prodotto, “risorsa naturale” dell’ Italia. In questo senso si dimostra cruciale il ruolo strategico dei *tour operator*, che devono essere in grado di convogliare diversi *target* turistici verso siti differenti, grazie all’ esperienza organizzativa di chi predispone gli itinerari e alla capacità di integrare attori locali e territorio in una sorta di “*archeo-packaging*” del sito archeologico, chiaramente tenendo conto degli indici di carico sopportabili dalla risorsa e senza nulla togliere alla valenza culturale delle destinazioni.

I *tour operator* italiani sono da tempo specializzati in proposte di tipo culturale; fino a qualche anno fa, però, non esistevano offerte monoprodotto per l’ archeologia. Oggi, la costante crescita del segmento turistico archeologico provoca un grande fermento nel comparto, che si sta orientando nella direzione indicata dall’ ASTOI, ossia proponendosi come *customer centered*, differenziando l’ offerta a seconda del *target* di riferimento, ed i singoli *tour operator* cercano di accreditarsi come garanti di servizi di alta qualità utilizzando il sistema della *personalizzazione* delle offerte e della *garanzia dell’ assistenza* di archeologi professionisti.

Nel panorama italiano si possono individuare, attualmente, tre tipologie di operatori in questo segmento specifico:

- 1) *Tour operator* “storici” che, oltre alle proposte tradizionali, culturali e non, operano, per alcune specifiche destinazioni, in stretto collegamento con le associazioni archeologiche e utilizzano, per la promozione, le riviste specializzate;
- 2) *Tour operator* specializzati in offerte di viaggi fuori dai circuiti di massa, a impronta etnico - culturale e/o archeologica;
- 3) *Tour operator* specializzati in itinerari archeologici.

Alla prima tipologia appartengono: *Rallo Viaggi*, *Malan Viaggi* e *Il Tucano Viaggi Ricerca*, rispettivamente legati ad *Archeologia Viva*, *Archeo* e *Veneto Archeologico*. Essi offrono tre tipologie di prodotto, per itinerari differenziati¹²³.

Nel secondo gruppo rientrano *Loisirs*, *Mc Raval’s Team*, *Nbts Viaggi*, *Kel 12* e *Inventoviaggi*, per citare i *tour operator* più affermati. Il primo, del gruppo

(Intervento di Alberto Corti, Direttore generale dell’ ASTOI, Associazione Tour Operator Italiani, al convegno “*L’ offerta culturale risorsa strategica per l’ incoming italiano*”, svoltosi nell’ ambito dei lavori della X BMTA di Paestum.

¹²³ Le tipologie si distinguono per prezzo: Prodotto Essenziale, Prodotto Confort e Prodotto Plus.

Veronelli, propone itinerari personalizzati e “viaggi a tema”; il secondo, *tour operator* milanese del gruppo *Passionevacanze*, si preoccupa di dedicare un’intera pagina web al significato sociologico del turismo archeologico¹²⁴; il terzo *tour operator*, torinese, offre viaggi “culturali, archeologici ed ecocompatibili” in Africa e Medioriente;¹²⁵; *Kel 12*, *tour operator* milanese operante da trent’anni in Africa, negli ultimi quindici anni ha esteso le offerte anche ad itinerari comodi e nello stesso tempo unici ed avventurosi nel resto del mondo, avvalendosi dell’esperienza e della competenza di esperti e accompagnatori che conoscono bene le realtà ed i luoghi proposti come mete¹²⁶; *Inventoviaggi*, *tour operator* milanese, offre itinerari culturali e archeologici personalizzati¹²⁷.

All’ultima tipologia fanno capo due *tour operator*: *Archeology Travel*, leader storico del settore, che da oltre quindici anni è presente con offerte specializzate di *tour* archeologici dell’Italia, unico tra tutti gli operatori citati, distinti per epoche (preistoria, età classica ed ellenistica); *Schliemann&Carter*, più recente, che si qualifica come “... un *tour operator* voluto da archeologi professionisti per offrire viaggi emozionanti ed esclusivi....S&C è anche ricerche e studi archeologici”.

Eccetto *Archeology Travel*, sono tutti specializzati in offerte di *outgoing*.

A prescindere dalla tipologia dell’operatore, tutte le proposte vengono pubblicizzate come “viaggi su misura”¹²⁸, finalizzati alla “scoperta ed all’approfondimento”, alla conoscenza ed al rispetto della cultura locale, con *link* bene in vista, nei rispettivi siti, relativi alla propria “filosofia”, che risulta sempre, in qualche modo, legata al concetto di un turismo “responsabile e sostenibile”. Tutti, poi, assicurano l’assistenza di esperti di varie discipline, sia per consulenze

¹²⁴ Nel sito vengono riportati stralci degli studi sociologici compiuti dal prof. M.Melotti (www.passionevacanze.it).

¹²⁵ Questo *tour operator* nasce nel 1998, con l’idea di promuovere e vendere il prodotto solo *on line*, per non sprecare carta. Gli itinerari sono creati “fuori dal turismo di massa... per chi vive il viaggio come esperienza di reale confronto ed esplorazione di un mondo diverso dal proprio, non un banale percorso fra tappe costruite a misura di turista, né una ricerca di avventura e scomodità finì a se stessi.” (www.rajatabla.it)

¹²⁶ Questo *tour operator* ha aperto sedi anche a Venezia e Roma (www.kel12.com).

¹²⁷ *Inventoviaggi* nasce “dal desiderio di realizzare proposte di viaggio caratterizzate dalla forte impronta culturale...posti insoliti, dalla forte valenza culturale ma al tempo stesso divertenti e singolari, destinati a chi ha sete di esplorare...” Le destinazioni sono: Libia, Marocco, Siria, Tunisia, Uzbekistan. (www.inventoviaggi.it)

¹²⁸ *Loisirs*, per esempio, propone pacchetti dal significativo nome “Solo per te”.

specialistiche che per l' accompagnamento negli itinerari che abbiano “maggiore valenza culturale o naturalistica”¹²⁹.

Benché ancora pochi, gli operatori italiani che si rivolgono specificamente al segmento turistico archeologico, come già detto, sembrano andare nella direzione indicata dall' ASTOI, adeguando l' offerta ad una domanda che, per questo settore, appare particolarmente esigente: sensibile alle tematiche di etica ambientale, legata ad itinerari personalizzati, attratta da “eventi” di spessore culturale.

¹²⁹ *Tucano Viaggi Ricerca*, ad esempio, ha a disposizione esperti geologi, biologi, medici, subacquei, alpinisti, per soddisfare ogni tipo di domanda per tutti gli itinerari possibili.

2.3. SWOT analisi del comparto archeologico in Italia. In base ai dati secondari raccolti¹³⁰, possiamo fare una prima valutazione delle risorse archeologiche del nostro Paese, in relazione alla loro capacità di generare domanda di prodotto turistico specifico e quindi offerta specializzata di *destination*.

Le destinazioni turistiche sono oggi considerate “*forme di offerta integrata in un’ottica sistemica*”¹³¹ ed il successo delle singole realtà viene fatto dipendere dal potere d’ integrazione tra le risorse presenti sul territorio e le competenze degli attori coinvolti a livello locale, o comunque in collegamento con le destinazioni, e le risorse e le competenze del sistema nel suo complesso¹³². Questo tipo di approccio implica che le decisioni di *marketing* strategico siano determinate anche dall’ analisi preliminare delle minacce e opportunità dell’ ambiente esterno, in relazione al settore o segmento interessato. Nel nostro caso, riportiamo in tabella **(Tabella 2.4)** lo schema riassuntivo di quelle che potrebbero essere considerate le opportunità e le minacce ambientali rispetto al confezionamento di un’ offerta italiana turistico – archeologica competitiva nel bacino del Mediterraneo.

¹³⁰ I dati utilizzati sono quelli forniti dal Rapporto ENIT (*Il turismo culturale in Italia*, cit.), le relazioni dei responsabili MiBAC alla IX e X BMTA di Paestum, i dati forniti dall’ ASTOI in occasione della X BMTA, il IV Rapporto Annuale di Federculture (GROSSI 2007), l’ *Annuario del Turismo e della Cultura* 2008 a cura del TCI.

¹³¹ RISPOLI TAMMA 1995; DELLA CORTE 2000; FRANCH 2002; MARTINI 2005. Vedi *infra*, cap. IV.

¹³² DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2006, p. 395.

| FATTORI | OPPORTUNITA' | MINACCE |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fattori socio - culturali | <ul style="list-style-type: none"> *Immagine dell' Italia nel mondo come paese di arte, cultura e archeologia. *Tendenza ad investire in cultura e conoscenza del passato da parte dei ceti medio-alti. *Diffusione della "cultura degli eventi" e dei viaggi "a tema". | <ul style="list-style-type: none"> *Tendenza alla ricerca della destinazione di massa per i ceti economicamente marginali. |
| Fattori politici | <ul style="list-style-type: none"> *Stabilità politica dell'Italia. *Instabilità politica di molte <i>interdestination</i> archeologiche mediterranee. | <ul style="list-style-type: none"> *Minore percezione della sicurezza personale da parte del cittadino/ turista rispetto al passato. |
| Fattori ecologici | <ul style="list-style-type: none"> *Crescente attenzione da parte della UE al "turismo sostenibile". *Considerazione del turismo archeologico come turismo ecocompatibile e sostenibile. | <ul style="list-style-type: none"> *Aumento dell' inquinamento nelle città d' arte italiane. *Degrado ambientale determinato dai flussi turistici. |
| Fattori tecnologici | <ul style="list-style-type: none"> *Possibilità di confezionamento di offerte innovative, con percorsi virtuali. *Velocizzazione procedure e abbattimento dei costi. | <ul style="list-style-type: none"> *Professionalità da formare per necessità di nuove competenze. *Veloce azzeramento del <i>gap</i> tecnologico e strategico degli operatori stranieri dei paesi del MENA. |
| Fattori economici | <ul style="list-style-type: none"> *Miglioramento fattore di spesa dei paesi dell' Est europeo e dell' Oriente (Cina, Giappone, India), affascinati dal "richiamo del passato". *Globalizzazione dei mercati. *Consolidamento dell' euro. | <ul style="list-style-type: none"> *Recessione economica e calo capacità di acquisto. *Inflazione e tasso di cambio dell' euro rispetto ad altre monete (dollaro). *Agguerrita concorrenza (fondamentalmente <i>hard discount</i> dell' offerta) di altri paesi del Mediterraneo con offerta turistico- archeologica. |

TABELLA 2.4. Analisi dei fattori esterni incidenti sul turismo archeologico italiano: minacce ed opportunità.

Come emerge dalla tabella, la realtà archeologica italiana presenta delle opportunità tali da consentire il confezionamento di offerte turistiche in grado di neutralizzare le minacce, pur presenti, nell' ambiente esterno. Infatti, se consideriamo i **fattori socio – culturali**, risulta evidente che l' Italia, con i suoi itinerari archeologici così diversificati, può soddisfare differenti segmenti di domanda, coinvolgendo anche gruppi non propriamente interessati all' approfondimento culturale ma solleticati all' idea di vivere il "grande evento" e/o

di essere “calati” in realtà del passato, vivendo in prima persona esperienze che li facciano illudere di essere tornati indietro nel tempo¹³³.

In riferimento ai **fattori politici**, poi, sicuramente l’ Italia rappresenta una meta “tranquilla” per i turisti, sia europei che americani, soprattutto rispetto agli altri Paesi con ricco patrimonio archeologico che si affacciano sul Mediterraneo (area MENA), dove l’ instabilità politica e gli attentati terroristici rappresentano elementi di forte dissuasione. La minaccia potrebbe essere costituita dalla diffusione, negli ultimi mesi, in Europea e non solo, di un’ immagine del nostro Paese come di un posto poco sicuro per quanto riguarda l’ incolumità personale, e dove gli episodi di razzismo sempre più numerosi determinano un clima di disagio generalizzato.

Per quanto riguarda i **fattori ecologici**, possiamo sottolineare la crescente attenzione, soprattutto da parte della UE, alle problematiche legate ad un turismo ecocompatibile e “sostenibile”; la valorizzazione “protetta” del patrimonio archeologico italiano evidenzia un atteggiamento attento e consapevole alle tematiche ambientali da parte degli attori coinvolti, e rappresenta senz’ altro un fattore di richiamo turistico. Per questo motivo, ci sarebbe bisogno di un continuo monitoraggio delle condizioni ambientali delle città d’ arte e, in generale, dei siti e dei monumenti archeologici, per scongiurare le minacce costituite dal tasso d’ inquinamento e dai flussi turistici.

L’ importanza dei **fattori tecnologici** nel confezionamento di un’ offerta turistica competitiva è palese; in particolare, l’ *Information Technology* contribuisce a rendere il turista sempre più informato ed esigente, nonché a indirizzarlo verso le mete “altamente tecnologizzate” , in grado di fornire informazioni chiare ed esaustive riguardo gli itinerari e le caratteristiche del Paese, e far sentire il turista, in ogni momento, seguito e protetto. La minaccia, al riguardo, è costituita dal fatto che i Paesi mediterranei, soprattutto quelli che usufruiscono dei vari programmi di sviluppo incentivati dalla UE, hanno sanato o stanno sanando molto velocemente il *gap* tecnologico con i Paesi sviluppati, per cui, nel settore dell’ offerta turistica, in generale, sono in atto grandi trasformazioni, sia in termini di relazioni di filiera

¹³³ Possiamo dire che è in atto un cambiamento strutturale della domanda: in termini di preferenza dei turisti , emerge sempre più un *fuzzy set*, caratterizzato da una domanda “multimotivata” di esperienze culturali e naturalistiche, che in passato risultavano ben differenziate (DELLA CORTE 2000, p. 310).

che di ruoli svolti dalle diverse categorie d'impresa e, per il momento, l'Italia non è in grado di proporre un'immagine promozionale unitaria tecnologicamente accessibile e, quindi, competitiva da questo punto di vista ¹³⁴.

I **fattori economici** sono quelli, in questa congiuntura, che presentano più minacce rispetto agli altri. Infatti, se è vero che il bacino di utenza turistica si è in generale allargato per la presenza dei flussi di turisti provenienti dall'Est europeo, dalla Cina, dal Giappone e dall'India e che la stabilità dell'euro è una garanzia per il viaggiatore, bisogna considerare che il diminuito potere d'acquisto dei salari e la disoccupazione hanno provocato la nascita di forme diverse di domanda, attente soprattutto a coniugare convenienza economica con l'esclusività delle esperienze, per cui, Paesi dove il tasso di cambio dell'euro è favorevole (appunto quelli dell'area MENA) diventano altamente competitivi.

A questo punto la nostra ricerca prevede l'utilizzo del V.R.I.O. *framework* applicato a livello di sistema, considerando la destinazione archeologica italiana nel suo insieme, così da consentire una stima orientativa sia del potenziale strategico di questo tipo di destinazione, individuando quelle che si possono qualificare come *risorse di valore* fonte di vantaggio competitivo per l'Azienda – Italia, sia i punti di criticità del nostro sistema di offerta turistico – archeologica **(Tabella 2.5)**.

I dati utilizzati, quindi, si riferiscono alla valutazione dei fattori di attrattività dell'Italia intesa come *destination archeologica*.

In un panorama di offerta turistica fortemente competitiva, dove l'Italia ha perso il primato di destinazione più ambita d'Europa, per quanto possa vantare località turistiche di consolidata fama e tradizione e punti di eccellenza di forte attrazione, conoscere le debolezze del segmento più redditizio del comparto nell'ultimo anno, può servire a formulare opportune strategie di *destination management*, mirate a neutralizzare le minacce del sistema.

¹³⁴ Per le variazioni sul fronte della domanda provocate dall'ICT, si vedano DELLA CORTE 2000, pp. 308 – 310; DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2003.

TABELLA 2.5 - Modello V.R.I.O. applicato alle risorse strategiche del settore archeologico italiano.

| | V | R | I | O | LIVELLO |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| RISORSE ARCHEOLOGICHE | | | | | D, M |
| Musei | X | X | X | X | |
| Monumenti | X | X | X | X | |
| Siti archeologici | X | X | X | X | |
| RISORSE INFRASTRUTTURALI | | | | | D, I |
| Accesso | X | - | - | § | |
| Strutture ricettive | X | - | - | § | |
| Servizi aggiuntivi | X | - | - | § | |
| RISORSE IMMATERIALI | | | | | M, I |
| Professionalità | X | X | - | - | |
| Promozione e valorizzazione | X | - | - | § | |
| Coordinamento e progettazione | X | - | - | § | |
| Tecnologia | X | - | - | § | |

Legenda: **D:** destination; **M:** Ministero per i Beni e le Attività Culturali; **I:** impresa.
X: esistente; **§** : da migliorare; **-** : inesistente

Dall' analisi del *framework* si evince chiaramente come le risorse individuate presentino, accanto ai fattori di opportunità rappresentati dal capitale materiale, valori che sembrano costituire punti di criticità del sistema di offerta archeologica.

La prima, ovvia, constatazione, è che tutto ciò che è legato alla risorsa archeologica in quanto tale si rivela essere fattore specifico di specializzazione del nostro Paese, e quindi risorsa di valore in grado, potenzialmente, di generare un vantaggio altamente competitivo , dove l' attore principale, il MiBAC, pone grande attenzione alla filiera di conoscenza - tutela - conservazione e valorizzazione. Nel momento in cui, però, il settore culturale entra in rapporto con quello turistico, ci si rende conto che le relazioni non sono fluide come sarebbe auspicabile, ed emergono i numerosi fattori di criticità che ostacolano la

trasformazione del nostro patrimonio archeologico in “prodotto turistico” a competitività sostenibile¹³⁵.

Innanzitutto, il problema dell’ *accessibilità* dei siti archeologici: questo è un aspetto che merita particolare attenzione se si considera che su 22 milioni di turisti attratti ogni anno dall’ offerta culturale di musei, teatri e mostre italiane, solo il 50% di essi (circa 10 milioni) visita un sito archeologico¹³⁶. Ciò avviene sia per l’ insufficienza delle reti infrastrutturali di collegamento tra i centri (le “città d’ arte”) e i siti (spesso dislocati nell’ entroterra), sia per l’ inadeguatezza di strutture ricettive e d’ accoglienza sul territorio interessato dall’ evidenza archeologica. Infatti, per quanto riguarda il settore delle infrastrutture per la mobilità, una recente indagine ISNART sottolinea la situazione di grave ritardo dell’ Italia rispetto agli altri paesi europei¹³⁷. Riguardo le strutture ricettive e di accoglienza, basti pensare che l’ area di Pompei ed Ercolano, che accoglie ogni anno più di 2,5 milioni di visitatori, offre soltanto ventun alberghi e settecento posti letto¹³⁸. La conseguenza di questa situazione è che il turismo archeologico italiano è caratterizzato dalla forte incidenza del “mordi e fuggi”, cosa questa che nuoce alla preservazione e tutela dei siti e rappresenta il contrario della tanto propagandata definizione di “turismo attento e consapevole” attribuita al segmento archeologico¹³⁹. Inoltre, le nostre strutture ricettive mancano spesso di interventi

¹³⁵ D’ altra parte, il rischio che si corre quando la cultura da *processo* diventa *prodotto*, è quello della banalizzazione turistica del patrimonio di identità culturale soggetto, in molti casi, a diventare stereotipo e folklore (SIMEON 1997).

¹³⁶ CORTI 2007, cit.

¹³⁷ La nostra rete autostradale è cresciuta di soli 100 chilometri (+ 1,5%) negli ultimi dieci anni, a fronte dei 3000 nuovi chilometri della Spagna (+47,4%). Il trasporto ferroviario non sta meglio: oltre ad essere tra i più lenti sulle tratte ad alta velocità, il numero di passeggeri per chilometro di rete è di circa un quinto inferiore a quello della Spagna. Anche sul versante del trasporto aereo il *trend* non è positivo: vi sono pochi voli diretti ed il numero dei passeggeri sbarcati negli aeroporti italiani è sensibilmente inferiore rispetto a quello degli altri paesi europei (nel 2006, per esempio, in Italia sono sbarcati 106 milioni di viaggiatori contro i 163 milioni della Spagna). Siamo indietro, inoltre, nel settore dei voli *low coast*: l’ Italia meridionale è meno raggiungibile dall’ estero via aereo rispetto alle destinazioni turistiche del resto del Mediterraneo. (CONTI 2007, p. 18)

¹³⁸ Pompei ed Ercolano costituiscono un caso eclatante di scollamento tra le attività di gestione del sito archeologico e quelle legate all’ accoglienza turistica (al riguardo si veda LONGOBARDI 2002), ma anche molte altre località presentano situazioni di non facile amministrazione. Si pensi alla Sardegna, dove si rischia di parlare davvero di “beni culturali nel deserto”, dal momento che metà dei paesi che ospitano un sito archeologico non hanno un albergo né una trattoria; gli orari di apertura sono difficilmente reperibili, la segnaletica è carente, i luoghi sono per lo più sconosciuti perché non adeguatamente inseriti nei circuiti informativi (CONTI 2007, p. 15). In questa regione nulla è mutato dal 1999, quando fu presentato il quadro della situazione in occasione del IX Rapporto sul Turismo Italiano (LEONE- VALENTINI – MAZZA’ 2000).

¹³⁹ Se la cosa può consolare, il problema della preservazione dei siti archeologici e, più in generale, di tutti i siti di valore artistico e naturalistico non riguarda solo l’ Italia: una ricerca del *Centre for Future Studies* di

di ammodernamento o di semplice manutenzione; non esistendo un vero e proprio organismo di controllo dell' adeguatezza dei servizi offerti, anche lo "stellaggio" loro attribuito non corrisponde, molte volte, alla realtà.

Nell' offerta dei *servizi aggiuntivi* (la ristorazione, i *bookshop*, le guardiane ecc...) pare ci sia ancora confusione nell' applicazione della normativa che riguarda l' attribuzione ai privati di servizi legati alla gestione dei beni pubblici (la legge Ronchey è del 1993!) e, nell' incertezza legislativa, le singole direzioni regionali dei beni culturali agiscono applicando le disposizioni in modo disomogeneo. Infatti, solo nel 2006 sono scadute ventidue concessioni ma molte, precedenti, non sono state ancora rinnovate¹⁴⁰.

Non meno problematico si rivela il quadro delle relazioni tra settore culturale e turistico per quel che riguarda la gestione del cosiddetto "capitale immateriale" delle destinazioni archeologiche: sebbene gli addetti al settore culturale si siano sforzati negli ultimi anni di integrare la loro professionalità con competenze specifiche volte ad una gestione manageriale dei beni, il dialogo con gli operatori turistico – economici non è ancora privo d' interferenze. Infatti, se per il Ministero l' attenzione posta alle potenzialità di sviluppo economico del patrimonio archeologico italiano ha permesso di elaborare un "modello italiano" di gestione esportato con successo in tutto il mondo¹⁴¹, secondo il rapporto di *Federculture 2007* non riusciamo ad essere competitivi nemmeno nel settore dell' offerta museale, sicuramente una delle più importanti al mondo in termini qualitativi, in quanto carenti dal punto di vista gestionale¹⁴². La diversa percezione della realtà di programmazione e promozione di attività volte ad incrementare il turismo archeologico da parte degli attori coinvolti (addetti al settore culturale ed operatori

Londra dimostra come alcuni paradisi quali le Maldive, la Barriera Corallina, la costiera amalfitana, l' acropoli di Atene, rischiano di scomparire per l' azione congiunta del cambiamento climatico e del turismo di massa (CONTI 2007, p. 15).

¹⁴⁰ CONTI 2007, p. 18. La confusione ha prodotto un calo di 1,2 punti percentuali, tra il 2003 ed il 2006, degli incassi derivanti dalle quote parte dei servizi aggiuntivi spettanti alle Soprintendenze (*Annuario del Turismo e della Cultura 2008*, p. 292).

¹⁴¹ RECCHIA 2006, cit.

¹⁴² La media annuale nei 193 musei statali è stata nel 2006, di circa 170.000 visitatori mentre la Francia, con soli 33 musei statali, è arrivata alla quota di 400.000 e la Spagna di 212.000 visitatori nei suoi 151 musei statali. Quindi non solo il Colosseo, con circa 4 milioni di visitatori annui è meno visitato della Torre Eiffel, che supera i 16,7 milioni, ma è il sistema nel suo complesso che risulterebbe meno attraente di quello di altre nazioni europee! (GROSSI 2007, p. 19).

turistici) ostacola i piani d' intesa per un' offerta turistica coerente con l' offerta culturale. La mancanza di coordinamento tra i settori impedisce sia la gestione programmata dei flussi che la destagionalizzazione dell' offerta, nonché una concordata politica di prezzo senz' altro utile ad incrementare il movimento turistico. Ma non basta. La “marca Italia”, nel 2006, è stata superata dall' Egitto per quel che riguarda anche l' arte, la cultura e la storia¹⁴³, il che vuol dire che mancano vere strategie di promozione unitarie soprattutto verso l' estero. Manca una visione di sistema che produca il coordinamento dei progetti territoriali regionali che, dal marzo 2001, con la legge 135 che ha sancito la nascita dei “sistemi turistici locali”, hanno prodotto la frammentazione dell' offerta, facendo spendere ogni anno alle regioni 200 milioni in promozione. Esistono, infatti, 20 marchi regionali e 108 provinciali¹⁴⁴. Inoltre, il nostro Paese non riesce a disinnescare il ritardo nell' adeguamento tecnologico, per cui, rispetto al resto d' Europa, la nostra offerta *on line* è molto limitata (pari solo al 2,2% rispetto al 40% d' aumento generalizzato nel resto d' Europa nel 2006) e ciò impedisce la visibilità a livello internazionale delle iniziative promosse nell' ambito dei programmi di *ArcheoVirtual* che segnano punti di eccellenza in alcuni siti archeologici come quelli di Roma e Pompei.

In definitiva, possiamo dire che non esiste, in Italia, un sistema di offerta forte e unitario che consenta all' archeologia di giocare un ruolo cruciale per l' *incoming*, così come ci si aspetterebbe in un Paese che vanta uno dei patrimoni archeologici tra i più vasti e assortiti del mondo¹⁴⁵.

¹⁴³ Dati del *Country Brand Index* (GROSSI 2007, p. 14).

¹⁴⁴ GROSSI 2007, p. 14.

¹⁴⁵ Spia della mancanza totale di coordinamento tra le regioni e lo Stato è la sorte toccata al portale italia.it: lanciato nel lontano 1994 come pagina *web* che avrebbe rivoluzionato l' immagine del Bel Paese all' estero rendendo fruibile a tutti qualunque tipo di offerta, è stato reso attivo solo nel 2006 dal ministro Rutelli appena insediato, con uno stanziamento di 58 milioni di euro. Il sito è sparito nel nulla nel gennaio 2008, chiuso per l' assoluta assenza di attendibilità delle notizie fornite e snobbato dalle istituzioni locali che avrebbero dovuto tenerlo aggiornato.

CAPITOLO III

IL TURISMO ARCHEOLOGICO NEL MEDITERRANEO: ESEMPI DI CASI DI OFFERTA TURISTICO – ARCHEOLOGICA EMERGENTE

3.1. L'Unione Europea ed il Mediterraneo: orientamenti e raccomandazioni strategico – politiche in ambito culturale. Le nazioni bagnate dal Mediterraneo condividono una storia millenaria, caratterizzata da comuni radici culturali che hanno determinato la nascita e l'evoluzione della cosiddetta "civiltà occidentale". E' stato proprio il ricchissimo patrimonio culturale del bacino mediterraneo, unico nel suo genere in quanto a "omogenea varietà"¹⁴⁶ a spingere le Nazioni Unite ad interessarsi delle tematiche relative, prima, alla definizione del concetto di "bene culturale", poi, a quelle legate alla conservazione e valorizzazione del "patrimonio culturale dell'umanità"¹⁴⁷. Le tappe degli interventi di indirizzo, a livello mondiale, sono segnate dalle iniziative promosse, a partire dagli anni settanta del secolo scorso, nel quadro del programma di sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP) che, in premessa, identificò nel concetto di *human development* il processo di sviluppo delle capacità di scelta di un individuo, che sarebbe determinato, in larga misura, dai livelli di accessibilità alla cultura ed al patrimonio culturale. Da questa nozione ha avuto origine la riflessione, sia in ambito UNESCO che nel Consiglio d'Europa, sull'efficace correlazione tra crescita economica e accessibilità alla cultura e, quindi, tra patrimonio culturale e sviluppo economico e sociale¹⁴⁸. Muovendosi in questa direzione, l'UNESCO, avvalendosi del contributo specifico e tecnico di soggetti facenti parte delle Nazioni Unite come l'ICOMOS e l'

¹⁴⁶ L'ossimoro vuole indicare le caratteristiche di omogeneità del patrimonio in questione, determinate dalla diffusione della cultura greco – romana da un lato e islamica dall'altro, in un connubio che produce scenari artistici e culturali multiformi e variegati, unici nel loro genere.

¹⁴⁷ Risale al 1964 la definizione redatta dall'UNESCO (legge 310) dei beni culturali come "testimonianza materiale avente valore di civiltà".

¹⁴⁸ Si veda la definizione UNESCO nella *World Conference on Cultural Policies* di Città del Messico del 1982, dove si afferma con forza la valenza sociale del patrimonio culturale di un Paese quale fattore di inclusione sociale e identitaria. Per il rapporto tra cultura e crescita economica, si vedano le riflessioni elaborate dall'UNESCO a Parigi nel 1995 (UNESCO 1995) e dal Consiglio d'Europa nel 1997 a Strasburgo (*Consil of Europe* 1997).

ICCROM¹⁴⁹, ha approfondito le tematiche legate più specificamente allo sviluppo di politiche e strumenti per la protezione legale, la conoscenza e la conservazione del patrimonio culturale, come presupposti per la sua valorizzazione e promozione¹⁵⁰.

Le basi legali per l'azione comunitaria nel settore culturale sono, comunque, relativamente recenti: risalgono al 1992, col trattato di Maastricht (art. 151, ex 128), i primi veri interventi miranti a sostenere e incoraggiare la cooperazione degli Stati membri per la creazione di un patrimonio culturale comune¹⁵¹.

Col crescere della consapevolezza dell'importanza anche economica del settore culturale, è nata l'esigenza di "riordinare" dati, informazioni e direttive esistenti a livello comunitario approdando, nel 2006, all'elaborazione di una nuova agenda dell'Unione per la cultura, fondata su tre obiettivi tra loro correlati¹⁵²:

1. la promozione della diversità culturale e del dialogo interculturale;
2. la promozione della cultura quale catalizzatore della creatività nel quadro della strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione;
3. la promozione della cultura quale elemento essenziale delle relazioni internazionali dell'Unione Europea.

Negli ultimi anni, inoltre, da parte del Consiglio d'Europa, sono stati puntualizzati gli aspetti che riguardano più direttamente il patrimonio archeologico, fornendo

¹⁴⁹ ICOMOS: *International Council on Monuments and Sites*; ICCROM: *International Centre of the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property*.

¹⁵⁰ A partire dagli anni '70, l'UNESCO ha elaborato il concetto di *universal outstanding value*, per indicare il valore di rilevanza universale che connota il patrimonio culturale di interesse mondiale e, in quanto tale, lo trasforma in un "bene dell'umanità". In quest'ottica, già allora, fu aperta la prima *World Heritage List*, nella quale vennero inclusi quei beni di rilevanza universale che soddisfano i criteri legati allo *statement of significance*, ovvero al complesso dei valori più o meno esplicitamente attribuiti al patrimonio, come l'eccezionalità, l'integrità, l'autenticità (VALENTINO – MISIANI 2004, pp. 24 – 25).

¹⁵¹ In sintesi, la Commissione Europea sostiene la cultura sia attraverso le politiche che le azioni. A questo proposito, occorre ricordare l'importanza del *Programma Cultura 2007 - 2013* (www.ec.europa.eu/culture/eac/index_en.html) nato per dare sostegno a progetti, a organizzazioni, ad attività promozionali di tutti i Paesi membri, dei Paesi entranti, dei Paesi dell'EFTA e di altri Paesi con i quali siano stati siglati specifici accordi. Gli obiettivi del *Programma* sono legati alla promozione della mobilità transnazionale delle persone che lavorano nel settore culturale; al sostegno alla circolazione transnazionale di prodotti e opere culturali ed artistiche; alla promozione del dialogo interculturale.

¹⁵² Comunicazione *Un'agenda europea della cultura in un mondo globale*, Bruxelles, maggio 2007; *Misurazione Internazionale dell'Importanza Economica e Sociale della Cultura*, Rapporto OECD, Paris 2006.

agli Stati membri (e non) linee guida per la corretta gestione dei siti archeologici¹⁵³.

Il complesso di ricerche maturate in questo settore ha determinato degli orientamenti specifici per l'area mediterranea, che hanno dato origine, in seno all'Unione Europea, all'elaborazione di progetti di valorizzazione calibrati sulle esigenze del particolare patrimonio archeologico del bacino del Mediterraneo. È nato, così, nel 1996, il programma regionale "*Euromed Heritage I*", mirato alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale euro – mediterraneo, arrivato, oggi, al suo secondo ciclo ("*Euromed Heritage II*"). Il programma ha istituito un sistema di sedici reti, di cui la più consistente è la rete P.I.S.A., che hanno realizzato altrettanti progetti coerenti con gli assi prioritari della politica del partenariato euro – mediterraneo sul patrimonio culturale: conoscenza e divulgazione, politiche, formazione di risorse umane, valorizzazione. In particolare, la rete P.I.S.A. è stata ideata ed elaborata in ambito italiano, e si è occupata della programmazione integrata di alcuni siti archeologici dell'area mediterranea¹⁵⁴. Nello stesso ambito rientrano le azioni promosse a partire dal 2001 dalla Commissione Europea che ha finanziato il progetto "DELTA" per la

¹⁵³ Il primo documento riguardante specificamente il patrimonio archeologico è la *Convenzione europea sulla protezione del patrimonio archeologico* (I edizione nel 1969), nato per tentare di controllare il fenomeno degli scavi clandestini, molto sentito in quegli anni, facendo propri alcuni principi già contenuti nella *Carta di Venezia* del 1964, riguardante le pratiche del restauro e della conservazione. Nel 1990 viene redatta la *Carta sulla protezione e gestione del patrimonio archeologico* che sottolinea la responsabilità della comunità che custodisce il bene nella sua gestione, in quanto patrimonio dell'umanità. Nella stessa sede si richiama, inoltre, l'esigenza di rafforzare il legame della funzione di conoscenza e ricerca con quella di protezione, conservazione e divulgazione. Tra il 1979 ed il 2000 viene elaborata la *Burra Charter Process* per dare indicazioni di pianificazione e gestione vera e propria dei siti archeologici. Nel 1992, il Consiglio d'Europa adotta la *Convenzione della Valletta*, aggiornata nel 2003, nella quale si sottolinea che la conservazione integrata del patrimonio archeologico deve mirare al compromesso tra i bisogni dell'archeologia e quelli della pianificazione territoriale, in particolare attraverso la condivisione degli obiettivi e la consultazione e/o la partecipazione al processo decisionale e l'uso sostenibile della risorsa. Si rileva, in questo senso, la necessità di integrare le preoccupazioni della salvaguardia archeologica nelle politiche di assetto urbano e rurale introducendo la nozione strategica di *sviluppo culturale* (VALENTINO – MISIANI 2004, pp. 31 -33).

¹⁵⁴ Nell'ambito del rapporto tra la valorizzazione delle risorse culturali e i processi di sviluppo del territorio, la programmazione integrata è un procedimento di tipo combinato, in parte di pianificazione *top down*, ma in grande misura di pianificazione *bottom up*, in quanto richiede il coinvolgimento di soggetti diversi sia nella fase di definizione della strategia che in quella di attuazione. Essa nasce dalla constatazione che da un lato abbiamo il problema del *management* del patrimonio e dei siti archeologici, dall'altro quello del *management* del territorio. Il progetto P.I.S.A. è stato coordinato dall'IMED – Istituto per il Mediterraneo di Roma di concerto con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali ed ha interessato i siti di Bibracte (Francia), Vulkanpark Osteifel (Germania), Pella (Grecia), Pompei, Tharros (Italia), Cherchell (Algeria), Gerico (Palestina), Cesarea Marittima (Israele), Lixus (Marocco), Dougga (Tunisia). I risultati conseguiti sono stati esposti nel testo di Valentino – Misiani più volte citato. Inoltre, il programma è visionabile sul sito www.imednet.it/P.I.S.A.net/home.html.

definizione metodologica e la sperimentazione di “sistemi culturali territoriali”, che si pongono l’obiettivo di estendere a tutte le dimensioni e risorse del territorio la strategia della programmazione e della valorizzazione integrata. Il progetto è ancora in via di attuazione¹⁵⁵.

Queste iniziative, sostanzialmente, sono finalizzate a determinare nuovi processi di sviluppo locali e complessi in quelle aree del bacino del Mediterraneo che possono contare su di un patrimonio archeologico molto consistente ma mancano delle competenze per salvaguardarlo e valorizzarlo; in quest’ottica sono favorite le politiche di collaborazione e trasferimento di competenze con e da paesi come l’Italia, dove le prassi del settore sono da lungo tempo consolidate, per favorire la creazione delle professionalità necessarie alla valorizzazione integrata del patrimonio locale¹⁵⁶. Rientra in quest’ottica anche l’elaborazione del “Programma MEDA”, varato nel 1996 nel quadro delle Attività dell’Unione Europea come strumento di cooperazione economica e finanziaria del partenariato euro - mediterraneo. Il programma consente all’Unione Europea di fornire un aiuto finanziario e tecnico ai paesi a sud del Mediterraneo, tra cui la Giordania¹⁵⁷.

Alla luce dell’attenzione rivolta dagli analisti al forte impatto economico del turismo archeologico in paesi da lungo tempo saldamente posizionati sul mercato dell’offerta turistica del settore¹⁵⁸, mettere in campo strategie di valorizzazione locale attraverso attività di cooperazione internazionale significa elaborare forme di *destination management* per mete archeologiche destinate a favorire lo sviluppo

¹⁵⁵ Il progetto DELTA (*Développement des systèmes culturels territoriaux*) rientra nel programma *Euromed II*, ideato e coordinato dall’IMED, sotto la direzione scientifica di P.A. Valentino (www.imednet.it/delta; www.deltaeuromed.net).

¹⁵⁶ A conclusione del progetto P.I.S.A., è stata elaborata la *Carta euro-mediterranea sulla valorizzazione integrata del patrimonio culturale*, che rappresenta un veicolo di diffusione della strategia della programmazione integrata come forma di sviluppo globale di un territorio a vocazione potenzialmente turistico – archeologica (VALENTINO – MISIANI 2004, pp.146 – 151).

¹⁵⁷ Oltre la Giordania, beneficiano del programma Algeria, Cipro, Egitto, Israele, Libano, Malta, Marocco, Siria, Territori Palestinesi, Tunisia e Turchia (Paesi dell’area MENA, *Middle East and North Africa*). Gli interventi mirano a realizzare gli obiettivi dei tre settori del partenariato euro – mediterraneo: il rafforzamento della stabilità politica e della democrazia; l’attuazione di una zona euro- mediterranea di libero scambio e lo sviluppo della cooperazione economica e sociale; l’attenzione alla dimensione umana e culturale. Il “Programma MEDA” viene qui menzionato in quanto ha svolto un ruolo rilevante nello sviluppo in chiave occidentale del settore turistico in Giordania (<http://europa.eu/cgi-bin/etal.pl>).

¹⁵⁸ Chiaramente ci riferiamo all’Italia, alla Grecia, alla Turchia ed all’Egitto come paesi di consolidata offerta turistico – culturale e archeologica.

complessivo di aree attualmente ai margini dei circuiti classici del turismo non solo archeologico¹⁵⁹.

A tutte queste iniziative, legate ad interventi mirati ed a scambi di competenze e *know how* tra le nazioni bagnate dal Mediterraneo, vanno aggiunte anche le attività finalizzate alla creazione di reti informatiche utili a coordinare, rafforzare e modernizzare il settore del turismo in generale, e del turismo culturale e archeologico in particolare. Rientra in tale contesto, rivestendo una specifica importanza, il progetto “MEDITINERA, Percorsi in Rete”, che si propone di incoraggiare la cooperazione tra le aree archeologiche situate lungo le antiche rotte commerciali del Mediterraneo, di creare rotte turistiche integrate e di stimolare iniziative a beneficio delle imprese artigianali di produzione artistica specializzate nel settore archeologico per migliorare la qualità dell’ offerta turistica¹⁶⁰. Sovvenzionati dall’ Unione Europea sono anche il progetto “DAEDALUS”, che mira a realizzare una rete di servizi che diventi il “*sistema nervoso*” di una strategia mediterranea finalizzata a rafforzare e modernizzare i settori del turismo e del patrimonio culturale¹⁶¹; il progetto “MEDINA”, che coinvolge quattordici Paesi ed ha l’ obiettivo di creare un’ infrastruttura tecnica ed economica a supporto dello sviluppo del turismo culturale nel Mediterraneo¹⁶²; il programma scientifico e tecnico “STRABON”, nato nel 2002 con l’ obiettivo di creare un sistema

¹⁵⁹ Guardano in questa direzione i risultati della Tavola Rotonda *Il Dialogo Interculturale nel Mediterraneo* svoltasi a Paestum nell’ ambito dei lavori della “X Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico” (15 – 18 novembre 2007) a cui hanno partecipato i rappresentanti dell’ ICCROM, dell’ APEM (Assemblea Parlamentare Euromediterranea), della Commissione Cultura della Camera dei Deputati, della Fondazione Euromediterranea *Anna Lindh* e della Coalizione Italiana per la Diversità Culturale. Va ricordato, come iniziativa degna di rilievo, anche il convegno di studi organizzato dal *Centre for Tourism and Cultural Change*, di Amman in collaborazione con la *Leeds Metropolitan University*, previsto per l’ aprile 2009, dal titolo “*Traditions and Transformation: Tourism, Heritage and Cultural Change in the Middle East and North Africa Region*”, tendente ad evidenziare lo stretto nesso esistente tra sviluppo del turismo e sviluppo del territorio attraverso la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale ed archeologico.

¹⁶⁰ “*Il catalizzatore è un Portale per il turismo archeologico nell’ area del Mediterraneo che permette di riunire insieme siti specializzati, di aumentare la visibilità dei territori del Mediterraneo mediante la diffusione delle informazioni, delle immagini, della storia, della cultura e delle offerte turistiche (servizio d’ informazione e marketing territoriale), di promuovere un nuovo tipo di turismo archeologico che segue gli itinerari storici commerciali del Mediterraneo e ricostruisce i collegamenti storici e socio-economici tra i paesi interessati (servizio della Borsa Telematica e vendita dei pacchetti turistici), di consentire ai prodotti delle imprese artigianali di produzione artistica specializzata nel settore archeologico di presentarsi ad un mercato più ampio con una migliorata qualità dei prodotti (Marchio di Qualità e servizio di Booking on-line)*”. Il progetto è partito nel 2007, avrà la durata di tre anni e coinvolge zone dell’ Italia, della Grecia, di Malta, del Marocco, dell’ Egitto e della Turchia concentrandosi sulle tappe delle antiche rotte commerciali dove si trovano i siti archeologici (www.meditinera.net).

¹⁶¹ <http://laplace.intrasoft-inti.com/daedalus/source>.

¹⁶² Il Portale MEDINA porta l’ utilizzatore a compiere un percorso virtuale nei Paesi della regione e fornisce informazioni culturali e turistiche. (www.istituti.usilu.net/speronim/web/medina).

informativo in rete ed un sistema multimediale disponibile anche in lingua araba, che metta a disposizione risorse per le imprese del turismo del settore culturale e permetta loro di unirsi creando strategie per un turismo “*culturalmente più consapevole*”.¹⁶³

Gli effetti degli indirizzi di “stampo” UNESCO impressi alle politiche dei paesi in via di sviluppo (dal punto di vista turistico) dell’ area del Mediterraneo a partire dagli anni ottanta del secolo scorso sono chiaramente visibili nell’ approccio di tipo manageriale dato alla promozione turistica in nazioni come la Giordania e, in tempi recentissimi, la Libia.

L’ analisi dei punti di forza e di debolezza dei sistemi di offerta turistico – archeologica dei due Stati ci consentirà un’ analisi comparativa tra le politiche strategiche sul turismo archeologico in atto in questi Paesi e l’ Italia¹⁶⁴. Essa sarà basata su parametri di valutazione scelti considerando l’ incidenza dei valori nell’ ambito dell’ identificazione delle caratteristiche delle *risorse competitive* di ciascun sistema di offerta; in particolare, tenuto conto che il nostro obiettivo è quello di circoscrivere le fonti di vantaggio competitivo dei Paesi presi in esame intesi come *destination* archeologica, secondo l’ approccio *Resource – Based View*, cercheremo di mettere in evidenza come il complesso delle attività strategiche assuma un’ importanza sostanziale nel definire il grado di attrattività del settore. La variabile che, entrando in gioco, determina enti diversi nell’ elaborazione delle attività strategiche dei tre Paesi, è la **Risorsa Tecnologica**; in particolare, in relazione all’ *organizzazione* del suo utilizzo, ci riferiamo alla *ICT* (*Information & Communication Technology*), *network* dal quale è ormai impossibile prescindere nell’ elaborazione del *marketing* turistico di una *destination*¹⁶⁵. Sarà questo fattore, insieme all’ esame della percentuale di aumento del numero di turisti interessati al segmento archeologico nel triennio 2004 - 2006

¹⁶³ www.strabon.org.

¹⁶⁴ Più precisamente, la comparazione sarà fatta tra la Giordania e l’ Italia, in quanto la Libia, sia perché ancora agli inizi del processo di trasformazione in *destination*, sia per la mancanza di dati statistici relativi all’ incremento dell’ *incoming* negli ultimi tre anni, impedisce un serio confronto. Ricordiamo, inoltre, che l’ analisi terrà ben presente il diverso stadio di sviluppo all’ interno del ciclo di vita delle destinazioni.

¹⁶⁵ L’ *ICT* sembra essere il mezzo più idoneo a garantire un’ offerta turistica che possa essere percepita quanto più organica possibile dal cliente, in quanto mette in rapporto gli specifici servizi, tra loro non necessariamente collegati, utili al confezionamento della destinazione intesa come prodotto complesso (DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2003).

a fare da indicatore comparativo per l'analisi dello stato e dello sviluppo dell'offerta turistico - archeologica in Giordania ed in Italia¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Analizzeremo, pertanto, solo uno degli aspetti qualitativi di competitività legato al *Destination Marketing* e all'organizzazione della destinazione, in quanto esula dalle nostre finalità, per la diversa natura e le diverse caratteristiche delle destinazioni archeologiche analizzate, attuare una vera e propria operazione di *Destination Benchmarking*; essa, infatti risulta essere un'azione più complessa, dal punto di vista teorico ancora in evoluzione sia per quanto riguarda la definizione stessa dell'operazione che l'applicabilità di modelli e parametri valoriali standard (KOZAK 2002).

3.2. Il caso Giordania.

3.2.a. Il patrimonio archeologico giordano. E' fuor di dubbio che il patrimonio archeologico della Giordania sia uno dei più ricchi e suggestivi tra quelli esistenti nei Paesi dell' area mediterranea. Esso può contare, infatti, su testimonianze che dall' età preistorica giungono fino all' età medievale. In questa regione, lungo l' asse nord – sud che segue i margini della fertile valle del Giordano, si sono succedute le dominazioni egiziana, babilonese, persiana, greco - alessandrina, nabatea, romana, bizantina, araba e ottomana. Ciò ha determinato una particolarissima stratificazione di evidenze archeologiche, con punte di incomparabile splendore in alcune località come Petra, Gerasa, Gadara (attuale *Umm Qays*), Pella, che hanno reso la Giordania meta di un turismo di nicchia, colto e selettivo, sin dalla metà del secolo scorso, quando, dopo la costituzione del Regno di Giordania sotto la guida del re Abd Allah ibn Hussein avvenuta nel 1946, il Paese ha potuto godere dell' indipendenza aprendosi ai contatti economici e culturali con l' Europa¹⁶⁷.

Per lungo tempo, prima che, negli anni ottanta, Petra fosse dichiarata “Patrimonio UNESCO”, un ruolo fondamentale nell' accoglienza turistica fu svolto dalla tribù beduina seminomade degli *Bdul*, che occupa l' area di Petra dall' inizio del novecento. I Beduini avevano elaborato il concetto di “naturalità” ad uso turistico molto prima dei *tour operator*, costituendo di per sé un forte fattore di attrattiva per i turisti alla ricerca di forti esperienze di contatto etnico e di rovine “esotiche” del passato, per il loro modo di intendere e praticare la socialità in forme di supporto totale delle necessità del turista: assistenza, alloggio, sicurezza, ecc...

L' intervento dell' UNESCO, che dichiarò Petra “Patrimonio Mondiale dell' Umanità” insieme ai siti di *Quseir*, *Amra* e *Um Er-Rasas*, imponendo un impianto normativo e gestionale proprio degli organismi internazionali, innescò un processo

¹⁶⁷ Con la fine della I Guerra mondiale ed il crollo dell' impero ottomano, la Giordania passò sotto il protettorato britannico. La Gran Bretagna riconobbe l' indipendenza di una parte della regione, conosciuta come Transgiordania, situata tra l' Iraq e la sponda orientale del Giordano (*East Bank*), nel 1923. Dopo la II Guerra mondiale, nel 1946, si realizzarono l' indipendenza effettiva e la costituzione dello Stato giordano. Dal 1999 il governo è guidato dal figlio di Abd Allah idn Hussein, Abdullah II, che ha instaurato una politica filoamericana, dando una spinta decisiva all' occidentalizzazione dei costumi. (METZ 1989, lweb2.loc.gov/frd/cs/jotoc.; s.v. *Giordania*, in “Microsoft Encarta 2007”. “Microsoft Corporation 2006”).

di “patrimonializzazione” nelle culture locali, che dovettero ristrutturare il loro rapporto con l’ ambiente naturale adattandosi al modello occidentale di bene come *risorsa*, anche economica. Questo processo, d’ altra parte, ha costituito per la Giordania un importante fattore di riconoscimento e consolidamento della propria identità nazionale, testimoniata dal possesso sul proprio territorio di un complesso monumentale storicizzato, opera di popolazioni che abitarono in tempi antichissimi alcune regioni del paese¹⁶⁸.

Nell’ ultimo trentennio, quindi, si sono succeduti una serie di interventi, guidati dagli organismi internazionali, volti alla tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio archeologico – culturale e, contemporaneamente, una rete di accordi e programmi per lo sviluppo economico delle nazioni dell’ area euro-mediterranea ha consentito al Paese di assumere un ruolo altamente competitivo per quel che riguarda, al momento, sicuramente il settore turistico¹⁶⁹.

3.2.b. “Jordan National Tourism Strategy 2004 – 2010”. La salita al trono di Abdullah II, nel 1999, come già detto, ha determinato una spinta decisiva verso l’ adozione di metodologie di pianificazione strategica di matrice occidentale per quanto riguarda i settori dello sviluppo economico e culturale. La collaborazione con gli organismi internazionali si è concretizzata nella stesura di un Piano di “Strategia nazionale giordana del turismo”, con previsione di attuazione tra il 2004 ed il 2010, elaborata partendo da una *VISION* molto chiara: il turismo costituisce un settore in forte crescita, in grado di incrementare enormemente l’ economia di lungo termine della nazione e di contribuire al miglioramento del benessere sociale dei giordani¹⁷⁰.

Il Piano è stato elaborato seguendo le indicazioni attuative del *Destination Management*.

La *MISSION* è stata identificata nello sviluppo di un’ economia turistica *sostenibile*, ottenuta attraverso una *partnership* tra il governo, il settore privato e la società civile al fine di incrementare lo sviluppo, le opportunità imprenditoriali, il

¹⁶⁸ RAMI CECI 2005, pp.217-218.

¹⁶⁹ Del “Programma MEDA” si è già detto. Per un’ approfondita disamina delle azioni svolte in Giordania dall’ Unione Europea fino agli anni novanta, si veda SOMMELLA 1994.

¹⁷⁰ Il Piano fotografa la situazione della Giordania al 2002, quando è stato elaborato. Oggi, nel 2008, gli obiettivi previsti sono quasi del tutto raggiunti.

benessere sociale, il profitto dell' industria ed il reddito statale¹⁷¹. La finalità da perseguire entro il 2010 (*GOAL*) è il raddoppio dell' economia turistica in termini reali.

Bisogna dare atto al governo giordano della determinazione e della lucidità con la quale sta attuando la strategia: lo dimostra la decisione di destinare, dal 2004 al 2010, il 4% degli introiti del settore turistico nazionale alla promozione della Giordania sul mercato internazionale, allo sviluppo del prodotto turistico giordano e delle risorse umane impiegate nel settore.

Il piano strategico è estremamente articolato, elaborato contemporaneamente ad un attento sistema di monitoraggio, e si basa su quattro pilastri fondamentali, che riportiamo in tabella (**Tabella 3.1**)

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>PILLAR 1</p> <p>Strengthen Tourism Marketing Objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance Jordan's image • Brand Jordan as boutique destination • Increase arrivals of high-yield tourists • Maintain position in current markets • Enhance market intelligence to identify future opportunities | <p>1.1 Secure Financial Resources for Tourism Marketing and Invest in International Marketing</p> <p>1.2 Strengthen Jordan Tourism Board</p> |
| <p>PILLAR 2</p> <p>Support Product Development and Competitiveness Objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increase visitor yield • Enhance competitive advantage • Diversify tourism products | <p>2.1 Tourism Planning and Development</p> <p>2.2 Promote Private Sector Investment and Management of Public Assets</p> <p>2.3 Industry Competitiveness</p> |
| <p>PILLAR 3</p> <p>Develop Human Resources Objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Improve tourist services • Increase availability of human capital • Expand employment opportunities | <p>3.1 Adopt a National Tourism Manpower Strategy 2004-2010</p> <p>3.2 Develop High Standards of Training and Education</p> <p>3.3 Support Tourism-related Small and Medium Enterprises</p> |
| <p>PILLAR 4</p> <p>Provide Effective Institutional and Regulatory Framework Objectives:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enhance institutional capacity and legal support for tourism strategic objective | <p>4.1 Enhance Ministry of Tourism and Antiquities Mandate to Ensure Effective Implementation of Tourism Plans</p> <p>4.2 Public-Public and Public-Private Sector Partnership</p> <p>4.3 Enabling Environment for Aggressive Tourism Growth</p> |

TABELLA 3.1. Fonte: *Jordan National Tourism Strategy – the Pillar*.

¹⁷¹ Ad apertura di Programma, si legge la frase introduttiva al Piano del sovrano Abdullah II, pronunciata a Dublino, nel marzo del 2004 :*“I do not set the strategies. In Jordan the economy is private sector led, so we challenge the private sector to propose the strategy for their sector and we respond to and facilitate their requirements.”* (www.tourism.jo/inside/Strategy.asp).

L'accurata analisi di settore ha consentito di individuare otto segmenti turistici prioritari sui quali focalizzare gli interventi più immediati: al primo posto figura proprio il turismo archeologico, in quanto in grado di coinvolgere un target di visitatori che, tipicamente "*well traveled, affluent, highly educated, and stay in high quality accommodations*". Inoltre, il turista occidentale viene considerato come un viaggiatore desideroso di riscoprire le proprie origini, che va alla ricerca dei luoghi dove sono nate le civiltà. In questo quadro, "*Jordan is in a good position to penetrate this market segment...*"¹⁷².

Entrando nello specifico di ciascun segmento, per il turismo archeologico il Piano identifica i siti coinvolti e le tematiche di sviluppo, riconoscendo nei "Centri" le città strategicamente posizionate in relazione ai siti turistici ed in possesso di adeguate *accomodations facility* e relativi *support services*. A loro volta, i "Centri" sono stati classificati in primari e secondari a seconda delle attrazioni raggiungibili nei dintorni di ciascuno di essi¹⁷³.

Si è quindi proceduto all'analisi dei punti di forza e di debolezza del sistema di offerta di ogni "Centro", considerando i seguenti fattori di competitività:

- le strutture di accoglienza
- il cibo
- il sistema di trasporto
- le cose da vedere prima delle 18,00
- le cose da vedere e fare dopo le 18,00
- i servizi turistici.

I risultati dell'indagine dei primi cinque punti sono stati sintetizzati in un *framework* che assegna una valutazione dei fattori in scala da uno a dieci, dove

¹⁷² Gli altri settori sono, nell'ordine: quello religioso, l'ecoturistico, di salute e benessere, crocieristico, congressuale (Meetings, incentives, conferences and events = MICE), di avventura, scientifico (Scientific, academic, volunteer & educational = SAVE). Gli sforzi economici e professionali sono concentrati su questi segmenti anche perché essi offrono "*ready products*", in grado di generare velocemente una catena di valore che stimoli investimenti finalizzati all'incremento dell'offerta. Operando in questa direzione, incentivando lo sviluppo degli otto *priority niche segments*, entro il 2010 è previsto il raddoppiamento delle capacità di proposizione di tutto il settore (JNTS pp. 10 – 28).

¹⁷³ I "centri" primari, nel 2002, erano: Amman, Petra, Aqaba e Mar Morto. Wadi Rum e Irbid lo erano potenzialmente. Oggi, grazie allo sviluppo della rete stradale, gli ultimi due "centri" sono inseriti agevolmente in tutti gli itinerari turistico - culturali. I "centri" secondari: Azraq, Dana, Karak.

10 è il punto di massima forza del sistema e 1 di massima debolezza. I valori sono relativi ai singoli “Centri” e non sono comparati tra di loro (**Tabella 3.2**).

| | Dana | Amman | Aqaba | Petra | Karak | Azraq | Wadi Rum | Dead Sea | Irbid |
|------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|-------|
| Pillars 1-5 | | | | | | | | | |
| Accommodation | 7 | 7 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Food | 6 | 7 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 |
| Transport | 5 | 3 | 2 | 2 | N/A | 0 | 1 | 0 | 4 |
| To do before 6:00 p.m. | 8 | 5 | 6 | 6 | 7 | 4 | 4 | 7 | 5 |
| To do after 6:00 p.m. | 6 | 3 | 1 | 0 | N/A | 3 | 5 | 0 | 1 |

TABELLA 3.2.: *Grading of Tourism Centers According to Strengths/Weakness in Term of the Tourism Pillars (JNTS). Quadro riferito al 2002.*

A parte viene analizzato il sesto punto, in quanto i servizi turistici sono giustamente considerati elementi costitutivi di tutto il Paese, non dei singoli centri¹⁷⁴.

Le conclusioni dello studio mettono in evidenza l’ enorme potenzialità del prodotto turistico giordano e, per quel che riguarda specificamente il segmento archeologico, vengono date indicazioni molto chiare sulla direzione da prendere per lo sviluppo dei fattori di competitività: la concentrazione dei siti archeologici lungo la Valle del Giordano rende relativamente semplice attuare un piano di potenziamento strategico della rete delle strutture ricettive e delle

¹⁷⁴ Sono considerati imprescindibili i seguenti servizi: Aeroporti, Imbarchi, Guide turistiche, Segnaletica, Informazione, Punti di sosta, Polizia turistica, Assicurazione obbligatoria, Servizi di soccorso, Formazione. Nel Piano è previsto l’ implementazione delle prestazioni di tutti i servizi.

infrastrutture, finalizzata all' offerta di itinerari che consentano spostamenti agevoli e funzionali a *tours* completi e suggestivi.

Il successo del Piano, partito effettivamente nel 2004 e oggi quasi completamente realizzato, è da attribuire principalmente alla reale collaborazione sistemica tra tutti i previsionali *stakeholders* coinvolti, pubblici e privati, secondo un modello d' implementazione che vede nel Gabinetto Reale e nel Ministero del Turismo e delle Antichità (MOTA) gli organi coordinatori delle azioni dei diversi portatori di interessi (**Tabella 3.3**)

National Tourism Strategy Implementation Framework

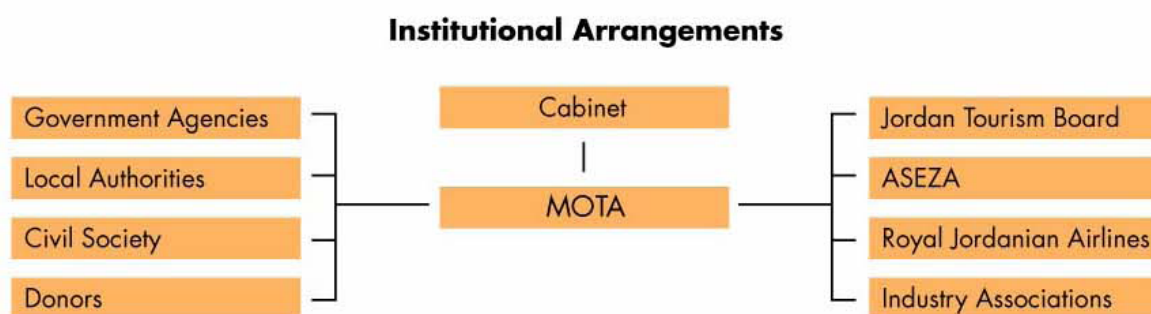


TABELLA 3.3.

Fonte: JNTS, p. 44

Nel Piano vengono definiti e delimitati i compiti e le azioni dei singoli *stakeholders*; in particolare, al MOTA viene assegnato un eminente ruolo di *leadership* nella politica di mediazione tra gli interessi dei settori pubblici e privati, secondo il modello *corporate*¹⁷⁵, in grado di garantire condizioni di stabilità operativa, al fine di favorire investimenti proficui per entrambi i settori e, quindi, per lo sviluppo economico, sociale e culturale dell' intero Paese¹⁷⁶.

Certo non deve essere stato semplice creare un sistema di offerta che rispondesse a bisogni aziendali diversi ed eterogenei, ma sicuramente il successo del *JNTS* è dovuto all' individuazione dei giusti attori, sia pubblici

¹⁷⁵ Per i modelli di governo d' impresa, vedi *infra*, cap. IV, par.1.

¹⁷⁶ "MOTA's principle roles are leadership, policy development, and political mediation. It is recommended that the ministry take the lead in establishing conditions through which the private sector can invest in public assets and become involved in their management and marketing...." (*JNTS*, p. 45). *Ibidem* per le determinazioni delle funzioni degli altri *stakeholders*.

che privati. Per quanto riguarda questi ultimi, vale la pena sottolineare che essi hanno giocato un ruolo di primo piano nell' assunzione di responsabilità e sfide in termini d' investimento, forti dell' appoggio certo del settore pubblico¹⁷⁷. A questo proposito, basta esaminare il ruolo assunto dal *Jordan Tourism Board (JTB)* nella dinamica pubblico – privato per intendere quanto detto: il portale è stato inaugurato ufficialmente nel marzo del 1998, come *partnership* pubblico - privata indipendente, impegnata nell' utilizzo di strategie di mercato rivolte alla promozione dei prodotti turistici della Giordania nei mercati internazionali, pianificando e attuando un programma integrato di attività promozionali internazionali comprendenti la partecipazione attiva a fiere commerciali, seminari sul commercio, corsi di formazione, ecc...¹⁷⁸. Nel 2002, il suo *know how* è risultato fondamentale per il lancio del *website* ufficiale del Ministero del Turismo e delle Antichità¹⁷⁹, ed oggi i due istituti lavorano in perfetta sinergia, offrendo servizi turistici completi sia dal punto di vista informativo che organizzativo.

3.2.c. Lo stato attuale dell' offerta turistico – archeologica giordana. L' elaborazione del *JNTS* è la naturale conseguenza di un processo generale di sviluppo del Paese che si è realizzato nel corso degli ultimi trent' anni ed ha visto nell' ammodernamento e potenziamento della rete strutturale ed infrastrutturale uno dei risultati di maggior peso ai fini del posizionamento del prodotto turistico giordano sul mercato internazionale; la creazione di un sistema integrato tra vie di comunicazione, mezzi di trasporto e strutture ricettive strategicamente dislocate rispetto ai siti di interesse turistico ha determinato il lancio di *package* organizzati tenendo conto degli otto segmenti individuati nel *JNTS* come i più attrattivi del settore turistico.

¹⁷⁷ Per l' importanza dell' individuazione della *leadership* giusta da parte di un soggetto che si assuma la responsabilità di tutte le scelte volte all' avvio di un' iniziativa sistemica complessa, si veda DELLA CORTE 2000, pp. 183 – 187.

¹⁷⁸ La società ha undici uffici dislocati in Europa e Nord America (www.visitjordan.com/default).

¹⁷⁹ Il sito *web*, bilingue (arabo e inglese), è stato inaugurato l' 11 dicembre del 2002, come servizio di eccellenza, definito dal Ministro del Turismo e delle Antichità, Taleb El Rifai “...an encyclopedia about tourism in Jordan...the first ministries to provide informative e-services, which serve customers and citizens, and we look forward to finalizing true transactional e-services in the near future.” (www.1stjordan.net). Il sito ufficiale del MOTA è www.tourism.jo

Per quanto riguarda il turismo archeologico, sotto l'aspetto infrastrutturale, la dislocazione dei siti di interesse lungo l'asse nord-sud della valle del fiume ha consentito di focalizzare gli interventi per agevolare il percorso sull'arteria a grande scorrimento *Desert Highway*, che costeggia la valle e, parimenti, di offrire una percorribile alternativa panoramica rendendo praticabile la più tortuosa e antica *King's Highway*. Entrambe le strade attraversano Amman, passando per l'aeroporto. La capitale, così, si trova ad essere il punto di partenza di tutti gli itinerari di viaggio all'interno del Paese. Non a caso, degli ottantotto *tour operators* presenti in Giordania, ben ottantacinque hanno la sede ad Amman¹⁸⁰.

Il coinvolgimento della *Royal Airlines* nella *governance* del settore aereo, ha comportato una distribuzione ed un potenziamento razionale del traffico aereo internazionale, tanto che, ad oggi, sono trentasette le linee aeree, soprattutto europee, che transitano nei due scali del Paese. Dalla capitale è inoltre garantito, ogni giorno, un servizio di pullman da e verso tutti i siti archeologici della regione.

Per quel che concerne le strutture ricettive, è stata creata una rete di alberghi dalle 3 alle 5 stelle dislocati e concentrati in quelli che sono stati identificati come "Centri primari" del turismo giordano, prevedendo escursioni giornaliere per gli altri siti¹⁸¹.

In questo modo, è possibile assicurare lo svolgimento di un *tour* archeologico classico in una media di cinque giorni, tempo ritenuto essere quello a disposizione, in genere, del segmento di mercato dal quale proviene la domanda ed al quale è rivolta questo tipo di offerta¹⁸².

¹⁸⁰ A Petra, l'unico centro che, per la quantità di visitatori annuali ha bisogno di una certa autonomia organizzativa, operano cinque *tour operators*; uno ad Aquaba, dove è dislocato anche il secondo aeroporto giordano, costruito per facilitare l'accesso a Petra, poco distante.

¹⁸¹ V. *supra*, nota 173.

¹⁸² Per "tour archeologico classico" si intende quello comprendente Amman, Jerash, Ajloun il primo giorno (con pernottamento ad Amman); Madaba, Mount Nebo, Kerak il secondo giorno (con pernottamento a Petra); Petra il terzo giorno (pernottamento a Petra); Wadi Rum e Mar Morto il quarto giorno (con pernottamento al Mar Morto); Betania il quinto giorno con rientro ad Amman e partenza. Il "turista archeologico", benestante, colto, over 45 (**Gruppo 2**, vedi *supra*, cap. I, tab.1.1), cerca di ritagliare durante l'anno il tempo per compiere escursioni soddisfacenti, spezzando il ritmo lavorativo con una pausa che, in genere, non può superare la settimana. Nel *JNTS*, si è tenuto conto della media di permanenza dei turisti stranieri nel Paese, ed in base a ciò sono stati costruiti i pacchetti di offerta, tra cui gli "archeopackage" tanto auspicati anche dai nostri *tour operators* (vedi *supra*, cap.II, par.2.2).

Nella promozione del prodotto giordano sul mercato internazionale un ruolo fondamentale è giocato dall' *information technology* che, come già accennato, ha il maggior punto di forza nella sinergia operativa tra il *Jordan Tourism Board* ed il sito *web* del MOTA. Quest' ultimo, infatti, in un' accattivante pagina *Home*, mostra, a sinistra, un elenco di *links* utili alla conoscenza della Giordania, della sua storia, dell' organizzazione politica, dei servizi turistici e di tutto ciò che può essere utile sapere per chi voglia visitare il Paese; a destra, ripetuti in bell' evidenza, i *links* di collegamento con il *JTB* (*visitjordan*), l' Ufficio Statistiche e il Sistema Informativo Geografico¹⁸³. Il *JTB* si presenta con una pagina *Home* consultabile in varie lingue: inglese, francese, tedesco, spagnolo, italiano, russo e, naturalmente, arabo. In primo piano sono evidenziati gli itinerari proponibili (Divertimento e Avventura, Storia e Cultura, Ecologia e Natura, Religione e Fede, Svago e Benessere) e le conferenze e gli eventi. Nell' Area Visitatori, poi, è possibile accedere a programmi di viaggio già confezionati o ad un generatore di programmi personalizzati. *Links* a parte collegano il visitatore alle pagine dedicate ai siti di maggior interesse culturale¹⁸⁴.

Gli sforzi di *Destination Marketing* hanno dato ottimi risultati visto che, dal 2004 al 2006, i turisti in Giordania sono aumentati di un milione di unità, con un incremento annuo tra il 13 ed il 16%¹⁸⁵. Per quanto riguarda specificamente i turisti archeologici, tra il 2004 ed il 2005 il loro numero è quasi triplicato, per poi attestarsi su un *trend* di circa un milione e mezzo di persone tra il 2006 ed il 2007 (con un aumento del 200% rispetto al 2004)¹⁸⁶. Negli ultimi due anni, inoltre, si osserva un forte incremento dei turisti europei e, tra questi, i più

¹⁸³ I *links* di sinistra sono: *About Jordan*; *Tourism Information Guide*; *Photogallery*; *Jordan Maps*; *The Baptism Site*; *Downloads*; *News and Events*; *Tourism Services Providers Guide*; *HALLA Lines*; *Statistics*; *Ministry Tenders*; *Tourism sites entrances fees*; *Jordan National Tourism Strategy 2004 – 2010*; *Legislation*; *Agreements*; *Geography Information System*; *Mota – EC Partnership*; *Guest Book*; *Related Links*; *Site Map* (www.tourism.jo/inside/Main.asp).

¹⁸⁴ www.visitjordan.com

¹⁸⁵ Nel 2004 hanno visitato la Giordania 5.586.659 turisti (compresi gli arabi ed i giordani); nel 2006, 6.573.669 (*Ministry of Tourism and Antiquity, Main Tourism Indicators, 2002 – 2006*. www.tourism.jo/locateme).

¹⁸⁶ Nel 2004 hanno visitato siti e musei archeologici 585.176 turisti. Nel 2006, 1.594.165 persone. I dati del 2007 sono parziali, ma sembrano confermare la tendenza all' aumento percentuale (senza contare i visitatori dei musei, quelli dei siti archeologici sono stati 1.021.464 tra gennaio e settembre, il 16% in più rispetto al 2006, per lo stesso periodo ed escludendo i musei). (*Ministry of Tourism and Antiquity, Main Tourism Indicators, 2002 – 2006*. www.tourism.jo/locateme).

numerosi risultano essere gli spagnoli, i francesi e gli italiani¹⁸⁷. Tra le destinazioni, Petra è sicuramente quella che catalizza il maggior numero di visitatori; per questo motivo, lo sviluppo di tutto il sistema di offerta è partito proprio dal potenziamento delle strutture ricettive di questa località.

A questo punto, possiamo riassumere la situazione attuale dell' offerta archeologica giordana riproponendo il V.R.I.O. *framework* con gli stessi indicatori utilizzati per l' Italia (**Tabella 3.4**).

| | V | R | I | O | LIVELLO |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| RISORSE ARCHEOLOGICHE | | | | | D, M |
| Musei | X | X | X | X | |
| Monumenti | X | X | X | X | |
| Siti archeologici | X | X | X | X | |
| RISORSE INFRASTRUTTURALI | | | | | D, I |
| Accesso | X | - | - | X | |
| Strutture ricettive | X | - | - | X | |
| Servizi aggiuntivi | X | - | - | X | |
| RISORSE IMMATERIALI | | | | | M, I |
| Professionalità | X | X | - | - | |
| Promozione e valorizzazione | X | - | - | X | |
| Coordinamento e progettazione | X | - | - | X | |
| Tecnologia | X | - | - | X | |

TABELLA 3.4. - Modello V.R.I.O. applicato alle risorse strategiche del settore archeologico giordano -Legenda: **D:** destination; **M:** Ministero del Turismo e delle Antichità; **I:** impresa. **X:** esistente; **-** : da migliorare; **-** : inesistente

¹⁸⁷ Ministry of Tourism and Antiquity, table 5,1, *Visitors to the main Tourist sites by Nationality During the Period Jan.-Sep., 2006 - 2007* . (www.tourism.jo/locateme).

Come si può osservare, le operazioni di implementazione e riposizionamento dell' offerta archeologica condotte adottando un' efficace politica turistica nata dalla pianificazione strategica di cui abbiamo parlato, hanno prodotto risultati eccellenti, che trovano nella capacità organizzativa dell' intero settore la punta di diamante del sistema integrato di offerta turistico – archeologica.

3.3 Il caso Libia.

3.3.a. Il patrimonio archeologico libico. “Il gigante che dorme” è la definizione usata dall’ UNESCO per evocare l’ enorme potenziale archeologico della Libia. Il Paese, infatti, è in grado di offrire al turista un patrimonio spettacolare e raffinato, storicamente stratificato e concentrato, per lo più, lungo la costa, nell’ area nordorientale (la regione cosiddetta della “Cirenaica”) e nordoccidentale (la cosiddetta “Tripolitania”), ancora in gran parte sepolto da secoli di sabbia¹⁸⁸.

Le più antiche testimonianze umane sono concentrate nella zona meridionale del paese, nel massiccio roccioso dell’ Acacus, al confine con l’ Algeria: consistono in graffiti rupestri che attestano scene di vita quotidiana di uomini e animali che nell’ arco di 10.000 anni hanno dovuto combattere con il progressivo avanzare della desertificazione. Abbiamo poi evidenze diffuse su tutto il territorio libico riguardanti la popolazione indigena dei Libici, di etnia berbera, che durante il IX secolo a.C. strinse intense relazioni con l’ Egitto faraonico.

Per la sua posizione strategica, ben presto la costa fu colonizzata dai Fenici, assorbiti nel VI sec. a.C. dai Cartaginesi, che si stabilirono nella zona occidentale e dai Greci, che stabilirono una *pentapoli* nella parte nordorientale del paese. Tra il 700 ed il 600 a.C., perciò, furono fondate le città costiere i cui resti costituiscono il fiore all’ occhiello del patrimonio archeologico libico: a

¹⁸⁸ Per la posizione strategica, la zona costiera della Libia è stata, sin dall’ antichità, oggetto di interesse da parte delle popolazioni affaccianti sul Mediterraneo. Dopo la colonizzazione greca e fenicio - punica, i Romani stabilirono un dominio incontrastato nella zona nordoccidentale prima (nel 146 a.C. venne distrutta Cartagine e istituita la provincia *Tripolitania*) in quella nordorientale poi (nel 96 a.C. il re Arpione, sovrano della *Pentapoli cirenaica*, lasciò l’ intera regione in eredità ai romani) fino al IV secolo d. C.; alla fine del secolo, l’ area costiera fu cristianizzata. Tra il V ed il VII secolo la zona costiera fu occupata dai Vandali e, intorno alla metà del VII secolo, gli Arabi presero saldamente il controllo del nord Africa, sconfiggendo i Vandali e diffondendo la religione islamica. In seguito la Libia fu esposta alle invasioni e conquiste di varie popolazioni europee (Normanni di Sicilia, Spagnoli, Cavalieri dell’ Ordine di Malta), finché entrò a far parte dell’ impero ottomano che garantì alla nazione una semi – indipendenza, con governatorati autonomi, fino al 1911, data dell’ invasione italiana. Le vicende successive videro la Libia occupata dalle Forze Alleate che, nel gennaio del 1943, posero formalmente fine al dominio italiano; fino al 1952, anno in cui fu riconosciuta anche dalle Nazioni Unite l’ indipendenza della nazione come Regno Unito di Libia, governata dal re Idris I, la Gran Bretagna amministrò la Tripolitania e la Cirenaica e la Francia la regione del Fezzan. Al settembre del 1969 risale il colpo di Stato del colonnello Muammar Gheddafi, ancora oggi al potere, con il quale la Libia divenne Repubblica Araba di Libia. (*Guida Libia* 2003 a cura T.C.I.).

nord-ovest, le città di fondazione fenicia di *Oea* (Tripoli), *Sabratha* e *Leptis*, di cui rimangono le straordinarie vestigia relative, soprattutto, al periodo imperiale romano, quando le città furono rifondate e monumentalizzate¹⁸⁹; sulla costa orientale, si costituì la *pentapoli* greca, con le città di *Shahat/Cirene* (Gorina), *Tukhira* (Tukra), *Apollonia* (Sousse), *Ptolemais* (Tolmetha), *Elmerg* (Berka)¹⁹⁰. La bellezza della regione, oltre che all' ottimo stato di conservazione degli impianti urbani delle antiche città, è in gran parte dovuta allo splendido e suggestivo scenario naturale, caratterizzato dalla presenza della cosiddetta "Montagna Verde" , da cui il nome, sin dall' antichità, di "Cirenaica" (in arabo "*Al-Jabal Al- Akdar*").

A sud di Tripoli, nei pressi dell' oasi di Gargaresch, si trovano i resti di un mitreo risalente al IV secolo. Al periodo bizantino risalgono mosaici pavimentali eccezionalmente conservati, provenienti da Gzar Libia, in Cirenaica, visibili *in situ*.

3.3.b. Lo stato attuale dell' offerta turistico – archeologica libica. La "scoperta" della Libia come destinazione turistica è molto recente: risale, infatti, al 2003, quando l' abolizione dell' embargo¹⁹¹ da parte degli U.S.A. e della U.E. ha consentito al Paese di imboccare la via di una graduale apertura ai mercati internazionali, con la consapevolezza che la creazione delle condizioni idonee ad attrarre gli investimenti stranieri è la premessa necessaria per accettare le sfide dell' economia globalizzata; per colmare il *gap* creatosi

¹⁸⁹ Per quanto riguarda Tripoli, essa è stata abitata ininterrottamente dall' antichità ai giorni nostri; per questo motivo, oltre a poter riconoscere il tracciato viario ortogonale di età romana nella città antica, solo l' arco di Marco Aurelio è visibile, *in situ*. Le evidenze archeologiche provenienti dagli scavi condotti nei dintorni della città, hanno permesso di arricchire il patrimonio del museo con bellissimi e ben conservati mosaici provenienti da ville suburbane di età imperiale. *Leptis* e *Sabratha*, utilizzate in età imperiale come testa di ponte per il trasporto carovaniero di metalli preziosi, avorio, schiavi, olive ed animali, invece, non essendo state occupate con continuità dal tardo- impero in poi, conservano in ottime condizioni praticamente tutto l' impianto cittadino di età romana. Esse rientrano tra i siti Unesco dichiarati "patrimonio mondiale dell' umanità" insieme alla città di Cirene sulla costa nordorientale.

Va ricordato che in Tripolitania sopravvivono resti archeologici anche di altre cittadine, di origine libica poi occupate dai Romani, che mettevano in collegamento la costa con l' entroterra desertico (Gherza, che conserva i resti dell' impianto urbano di III sec. d.C., Gheran, Jadu, Kabaw e Nalut).

¹⁹⁰ Degna di nota è anche l' antica città greca di *Benghazi* (Breenk).

¹⁹¹ Nel 1988 Gheddafi viene indicato come il responsabile dell' attentato al volo *Pan Am 103*, sorvolante Lockerbie, in Scozia, e subisce l' embargo da parte delle Nazioni Unite a partire dal 1992. Nel 2003, con il riconoscimento, da parte della Libia, della responsabilità della strage ed il risarcimento dei parenti delle vittime, si pone fine all' embargo e comincia il riavvicinamento del Paese all' Occidente. Solo a partire dal 2006 sono riprese le relazioni diplomatiche con gli Stati Uniti.

in un decennio d' embargo, soprattutto nel settore tecnologico, la Libia ha cominciato ad accettare la collaborazione dei Paesi europei e degli Stati Uniti, portatori del *know how* necessario allo sviluppo di competenze indigene nel settore *non oil*¹⁹². In tal senso, seppure con le difficoltà dovute alla resistenza delle forze politicamente e socialmente più conservatrici, le Autorità libiche oggi si muovono su precise direttrici, miranti a raggiungere tre obiettivi fondamentali:

- 1) lo sviluppo infrastrutturale;
- 2) l' elaborazione di un quadro normativo che possa offrire le adeguate garanzie agli investitori stranieri;
- 3) una politica economica meno dirigista per allentare la pressione dello Stato nei principali settori economici.

In particolare, per quanto riguarda le infrastrutture, gli investimenti previsti spaziano dal settore delle costruzioni a quello dei trasporti, dalle *utilities* e telecomunicazioni ai servizi pubblici¹⁹³.

Strettamente connesso alla creazione di un' adeguata rete infrastrutturale ed alla possibilità d' investimento da parte di imprese straniere è lo sviluppo del turismo, settore nel quale la Libia ha riposto molte aspettative di crescita economica. Nonostante le positive stime formulate dall' Ente Libico per la Promozione degli Investimenti Turistici, però, a tutt' oggi, esclusi alcuni progetti turistici di portata limitata, gli operatori stranieri non hanno ancora investito con convinzione nel settore turistico, soprattutto per le incertezze e la complessità della macchina burocratica e di controllo statale che, di fatto,

¹⁹² L' economia libica si fonda prevalentemente sulla produzione e l' esportazione di petrolio e di gas naturale mentre la produzione non petrolifera si limita a poche tipologie di beni che riescono a coprire solo una quota marginale della crescente domanda interna. Il settore degli idrocarburi, infatti, contribuisce per il 93% alle entrate di bilancio e rappresenta il 95% delle esportazioni. Secondo l' ultimo rapporto del Fondo Monetario Internazionale, sebbene in Libia si registri il più alto reddito pro – capite di tutta l' Africa, l' economia libica può essere considerata tra le meno diversificate di tutto il Maghreb (*Rapporto Ice/ 1° sem. 2007*).

¹⁹³ Nel periodo 2006-2010, la Libia ha previsto investimenti per quaranta miliardi di dollari nel settore infrastrutturale per realizzare gran parte di un' efficiente rete ferroviaria, oggi mancante, nuovi aeroporti, porti, ponti e strade. Solo per il 2007, lo stanziamento dei fondi è stato di diciannove miliardi di dollari, ovvero quasi la metà della previsione di spesa per l' intero quinquennio (*Rapporto Ice/ 1° sem. 2007*). Va sottolineato il ruolo che svolgerà l' Italia in questo settore: il governo italiano ha di recente (settembre 2008) confermato lo stanziamento di tre miliardi e mezzo di dollari (come risarcimento al popolo libico per i danni provocati dall' occupazione coloniale italiana) per la costruzione di un' autostrada a tre corsie, lunga Km 2000, che collegherà le estreme regioni della Tripolitania con il confine egiziano. Tempi previsti per l' attuazione: venticinque anni.

rende farraginoso l' *iter* di realizzazione dei progetti¹⁹⁴. A ciò va aggiunto il fatto che, nel settore turistico, i cambiamenti sono in generale più lenti rispetto ad altri comparti, essendo connessi a interventi strutturali sulle capacità ricettive di quelle che, come la Libia, possono essere considerate *destination* "emergenti". Il mare, il deserto e l' archeologia sono i segmenti sui quali più facilmente possono essere, e sono stati, concentrati gli investimenti turistici, in quanto, in questi contesti, la costruzione di itinerari suggestivi e accattivanti può avvenire con minor sforzo organizzativo, disponendo già delle risorse naturali ben dislocate. In particolare, per quel che riguarda le *destination* archeologiche, esse sono attualmente le più curate e seguite dalle Autorità libiche tanto che, dal marzo 2006, le competenze sui siti archeologici sono passate dal Ministero della Cultura al Ministero del Turismo. Le conseguenze sono state notevoli: da un lato, il Ministero ha favorito l' arrivo, con lauti finanziamenti, di Missioni Archeologiche estere che lavorassero alacremente per la messa in luce, salvaguardia e valorizzazione delle città costiere ancora in gran parte sepolte¹⁹⁵; dall' altro, ha avviato trattative con operatori stranieri per la realizzazione di villaggi turistici, hotel e *resort* in prossimità delle città imperiali, alcuni dei quali oggi già in attività¹⁹⁶.

La popolazione locale non è ancora abituata a flussi consistenti di turisti ed il turismo da *weekend* è quasi sconosciuto. Per questo motivo, i *tour* classici

¹⁹⁴ A questo proposito va ricordato che, con la legge libica n. 443/2007, si stabilisce che qualunque attività d' investimento, o semplicemente di *trading*, da parte di stranieri, deve essere compiuta in *Joint Venture* con operatori economici locali. Secondo i dati comunicati dall' Ente Libico per la Promozione degli Investimenti Turistici, nel corso degli ultimi anni la Libia avrebbe attirato l' attenzione di 73 operatori, nazionali ed internazionali, interessati ad investire nel Paese. Nel 2006, sarebbero stati conclusi 21 accordi per lo sviluppo di progetti turistici ed altri 42 sarebbero al vaglio delle Autorità. Di questi, secondo la relazione dell' Ente , evidentemente precedente alla legge 443, il 37,8% sarebbero eseguiti da operatori locali; il 26,3% da operatori stranieri ed il 35,9% in *Joint Venture* tra *partners* locali e stranieri, per un valore di 2,3 mld di euro (*Rapporto Ice/ 1° sem. 2007*, p. 17).

¹⁹⁵ Basti pensare che solo le università italiane presenti sul territorio libico sono otto, distribuite tra Leptis Magna, Sabratha e Cirene: Bari, Catania, Macerata, Napoli, Palermo, Roma, Tuscia, Urbino. Sono presenti, inoltre, missioni archeologiche francesi, tedesche, inglesi e statunitensi. D' altra parte, indice del grande interesse rappresentato dal settore archeologico per il governo libico è anche la partecipazione alla X Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico di Paestum, dove la Libia è stata accolta come ospite d' onore proprio in considerazione del grande impegno che sta approfondendo per proporre un' offerta turistico – archeologica di alta qualità.

¹⁹⁶ Anche in questo settore, rapporti privilegiati intercorrono con operatori italiani. Alla fine del 2007 è stato inaugurato il primo *resort* marino, a poca distanza da Sabratha, il *Der Tellil*, costruito direttamente su un miglio di spiaggia privata, con 200 camere e innumerevoli servizi. Altri quattro villaggi sono stati ultimati nel 2007, tutti sulla costa. Per il comparto alberghiero, fa notare l' ambasciatore italiano in Libia, Francesco Trupiano, i maggiori investitori sono gli Emirati Arabi. Negli ultimi anni, numerosi alberghi dalle 3 alle 5 stelle sono sorti tra Tripoli e Bengasi.

della zona archeologica durano, in genere, una decina di giorni e, spesso, sono organizzati in maniera tale da includere anche il Sahara¹⁹⁷. Il numero dei *tour operator* libici si è moltiplicato in maniera esponenziale negli ultimi anni¹⁹⁸ e, va sottolineato, soprattutto per il successo che riscuotono gli itinerari archeologici, a mano a mano che la collaborazione con gli istituti culturali esteri produce competenze e valorizzazione del patrimonio locale; sono inoltre da evidenziare due fattori che inducono a sperare ancor meglio per il futuro: da un lato, si dà la possibilità agli operatori stranieri di offrire “pacchetti” *all inclusive* senza creare ostacoli di natura burocratico – organizzativa¹⁹⁹; dall’ altro, si notano sforzi di “occidentalizzazione” dell’ offerta da parte degli operatori locali, testimoniati, tra l’ altro, dalla nascita di una *Destination Management Company* libica, la *ROBBAN Tourism Service Co.*, con sede a Tripoli, in grado di offrire al turista itinerari diversificati ed assistenza completa, dall’ arrivo alla partenza.

Per migliorare l’ accoglienza e far conoscere ai potenziali turisti i pregi del Paese, offrendo servizi che riducano al minimo i disagi dovuti all’ atteggiamento particolarmente guardingo da parte delle autorità statali nei confronti degli stranieri, in questi ultimi anni si è cercato di potenziare il settore dell’ *ICT* affidando ad alcuni *DMS (Destination Marketing System and Organizations)*²⁰⁰ la presentazione ed il lancio internazionale della

¹⁹⁷ Il *tour* esclusivamente archeologico comprende tutti i siti della Libia settentrionale; il pacchetto più venduto, però, è quello comprendente anche l’ oasi di Ghadames, nella Libia occidentale, la montagna dell’ Akakus e Metkendush. Entrambi questi itinerari si sviluppano in un minimo di 10 giorni. D’ altra parte, tenendo conto che la trafila burocratica per ottenere il visto d’ ingresso turistico in Libia è ancora abbastanza complessa (richiesta con 6 mesi di anticipo, traduzione dei dati del passaporto in arabo presso agenzie autorizzate dal governo libico o, per l’ Italia, presso le questure delle principali città italiane, assenza di rapporti con Israele. Inoltre, si registrano difficoltà d’ ingresso per i minori, anche se accompagnati dai genitori e difficoltà di ottenimento del visto da parte di turisti singoli, non in gruppo. Bisogna disporre di una liquidità di 1000 dollari o del corrispettivo equivalente in altra moneta al momento dell’ ingresso e bisogna registrare la propria presenza presso l’ Ufficio Immigrazione entro sette giorni dall’ arrivo) è evidente che nessun turista partirebbe per la Libia per visitarla in meno di 10 giorni.

¹⁹⁸ Essi sono, attualmente, cinquantaquattro, concentrati, per lo più, a Tripoli, Bengasi e Sabratha. Una delle più importanti società di servizi turistici libici è senz’ altro la *Sky itr Libya for Travel & Tourism*, una divisione di *Distal & itr Group*, con sede a Tripoli dal 2001, specializzata nella promozione di *tour adventures*, in grado di proporre agli operatori ed ai singoli turisti il supporto necessario alla costruzione, anche personalizzata, del proprio soggiorno in Libia.

¹⁹⁹ Per quanto riguarda l’ Italia, organizzano *archeotour* in Libia i t.o. *INVENTO*, *SCHLIEMANN E CARTER*, *KEL12*.

²⁰⁰ I *DMS* sono portali di paesi, regioni o *destination*, dove è possibile trovare informazioni turistiche sull’ area, descrizioni dei siti e delle principali attrazioni, così come pacchetti e prodotti turistici venduti da operatori locali. Le imprese coinvolte operano all’ interno di reti e di solito offrono dei prodotti turistici rivolti a nicchie di mercato (com’ è il caso delle mete archeologiche) e che, tuttavia, sembrano interessanti sia in termini di volumi di flussi che di profitti per le imprese locali (DELLA CORTE – SCIARELLI M.

destinazione - Libia: il più importante, aggiornatissimo in tutti i settori utili a conoscere e ad orientarsi nel Paese, è *Libyaonline (LOL)*, attivo sin dal 2000; bisogna ricordare, inoltre, *Libyan – Tourism*, in quanto sito promosso direttamente dal Ministero del Turismo; probabilmente l'allestimento non è ancora definitivo, poiché la connessione a questo portale risulta, al momento, difficile, spesso impossibile²⁰¹. E', comunque, in generale complicato riuscire ad avere contatti diretti con canali informativi telematici e non esiste ancora un organo deputato a fornire dati statistici sul turismo²⁰². Ciò comporta che le stime sull' eventuale incremento dei visitatori stranieri degli ultimi anni risultano necessariamente approssimative e indifferenziate, ricavate da dati non sempre incrociati, relativi ai visti turistici concessi dalle Autorità libiche, alle elaborazioni quantitative dei *tour operator* e ai dati relativi al traffico aereo²⁰³. Proprio il settore dei collegamenti aerei, attualmente, è il più sviluppato, in quanto legato, da sempre, al *business* petrolifero: trenta compagnie, tra quelle africane, dell' Asia Minore e dell' Europa, hanno collegamenti settimanali o giornalieri con gli aeroporti di Tripoli e Bengasi.

L' Italia, a prescindere dagli altalenanti rapporti diplomatici tra il nostro governo e quello libico, è da sempre uno dei *partner* economici privilegiati

2003, p.14).

²⁰¹ *Libyaonline* (www.libyaonline.com) è una creazione del *Libyan Information Tecnology Company Inc.*, una società con base a Tripoli, che offre una vasta gamma di servizi informatici ed ha come partner la *Virtual Dimensions Inc.*, nata nel 1996 a Ottawa, in Canada. Il portale fornisce, in arabo ed in inglese, notizie dettagliate e aggiornate in vari settori della vita libica, dagli affari alla politica, alla cultura, alla musica, allo sport, alle news. Riguardo il settore turistico, è in grado di indicare gli operatori e le offerte, di fornire una buona guida di viaggio, l' elenco degli alberghi e di tutte le compagnie aeree che atterrano a Bengasi e Tripoli, i due aeroporti internazionali attivi nel Paese, gli indirizzi ed i numeri di tutte le ambasciate presenti in Libia, la dislocazione degli ospedali, delle banche, dei ristoranti e degli *internet point*.

The General Board of Tourism and Traditional Industry of Libya, Libyan-Tourism (www.libyan-tourism.org), è nato come sito ufficiale del Ministero del Turismo; è strutturato per offrire gli stessi servizi di *Libyaonline*. In più, ha molta cura per l' apparato informativo che riguarda la storia e le evidenze archeologiche del Paese. Peccato che l' accesso, al momento, sia molto intermittente.

²⁰² L' ultimo anno in cui sono state fornite stime ufficiali di visitatori stranieri in Libia è il 2004, e si parla di 149.000 turisti (JOHNSON 2007). Inutilmente abbiamo contattato l' Ambasciata Libica in Italia e quella italiana in Libia per avere dati aggiornati; con molta gentilezza e sollecitudine siamo state messe in contatto con istituti culturali libici che, dopo aver promesso veloci riscontri alle nostre richieste, purtroppo non sono stati in grado di aiutarci.

²⁰³ Per il 2005, i dati forniti dai *tour operator* rivelano che gli Italiani arrivati in Libia per turismo sarebbero stati trentamila, risultando, così, i primi visitatori stranieri, davanti a Francesi, Tedeschi, Inglesi e ai Giapponesi che, tra i nuovi viaggiatori, sembrano essere quelli più attirati dalla Libia (http://viaggiare.mevisi.it/articoli_viaggiare). L' ambasciatore italiano in Libia, Francesco Trupiano, afferma, nel 2006, che, da una stima basata sull' emissione dei visti, quasi il 60% dei turisti stranieri in Libia è costituito da Italiani (REPORTAGE BMT 2006, p.15). Sempre nel 2006, Franco Pecci, presidente di *Blue Panorama Airlines* e di *bluexpress.com*, asserisce che gli Italiani che si recano in Libia ogni anno, per *business* e turismo, sono in tutto 60.000 (REPORTAGE BMT 2006, p.15).

della Libia: non a caso, per quanto riguarda i collegamenti aerei, ha potuto contare, finora, su dodici voli settimanali *Alitalia*, sei della *Libyan Arab Airlines* e due della *Afriqiyah*²⁰⁴ tra Roma, Tripoli e Bengasi²⁰⁵.

Concludendo, possiamo affermare che la graduale apertura del Paese agli investimenti stranieri, attuata a partire dal 2003 dalle Autorità libiche, dopo oltre trent'anni di economia pervasa dalla forte presenza statale, ha determinato grandi aspettative da parte degli operatori esteri che, pur con tutti i limiti alla libertà d'azione imposti dal governo libico, hanno trovato nel settore turistico la forma più semplice di intervento e di investimento. Ciò significa che la Libia può essere considerata, per il momento, una *destinazione emergente*, in quanto i progetti d'investimento devono ancora, in gran parte, diventare realtà. Siamo in presenza, cioè, di uno stadio in cui la *tourism business idea* deve ancora trovare un baricentro al quale fare riferimento per essere sviluppata e realizzata in termini strategici, di *marketing*, operativi e finanziari. Si ha come l'impressione che, benché la Libia possa contare su un capillare controllo operativo di un' Autorità fortemente centralizzata che potrebbe assumere la *leadership* per l'avvio di iniziative volte a creare un sistema organizzato di offerta, navighi ancora "a vista" per quanto riguarda la scelta dei soggetti da coinvolgere per elaborare un *marchio d'immagine* spendibile sul mercato internazionale²⁰⁶.

Il fatto innegabile, è, comunque, che il segmento turistico – archeologico, proprio perché può contare su una risorsa esistente in grado di generare di per sé domanda, è il segmento turistico trainante, in grado di proporsi sul mercato con un'offerta culturalmente eccellente ed economicamente competitiva.

La preoccupazione dell'attuale governo di presentarsi all'appuntamento con le celebrazioni del 40° anno della rivoluzione (settembre 2009) con una serie di progetti ultimati, fa ben sperare soprattutto per gli investimenti nel settore infrastrutturale. Per questo, anche se ancora nel 2007 Abdel Ghaffar, del U.N.

²⁰⁴ Per quanto riguarda questa compagnia, ricordiamo che le operazioni di *start up*, risalenti al 2001, hanno visto la partecipazione anche dell'italiana *Blue Panorama Airlines* che, in virtù di questa *partnership*, a partire dal 2006, ha inaugurato una nuova linea aerea Roma – Tripoli, con collegamenti bisettimanali.

²⁰⁵ Non è da sottovalutare, poi, il traffico crocieristico italiano: la Costa Crociere, per esempio, nel 2006 è passata a trentasei scali sulle coste libiche, contro gli undici dell'anno precedente.

²⁰⁶ Nel caso di aree di nuova valorizzazione, l'assunzione di responsabilità da parte di un soggetto *leader* è fondamentale per dare l'*imprinting* alla destinazione (DELLA CORTE 2000, pp. 111; 183 – 186).

World Tourism Organization di Madrid, dichiarava che “*Libya has tremendous potential (nel turismo)... but Libya is still in its infancy and needs to develop infrastructure and facilities...*”²⁰⁷, siamo convinti che la Libia sarà, a bravissimo, uno dei *competitors* turistici più agguerriti del Mediterraneo, e la sua concorrenzialità sarà legata, soprattutto, all’ offerta turistico – archeologica.

Nella **tabella 3.5.** riportiamo il modello V.R.I.O., così come fatto per l’ Italia e la Giordania, che, molto eloquentemente, inquadra la situazione del settore turistico – archeologico libico dal punto di vista delle risorse strategiche.

²⁰⁷ JOHNSON 2007.

TABELLA 3.5. Modello V.R.I.O. applicato alle risorse strategiche del settore archeologico libico.

| | V | R | I | O | LIVELLO |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| RISORSE ARCHEOLOGICHE | | | | | D, M |
| Musei | X | X | X | X | |
| Monumenti | X | X | X | X | |
| Siti archeologici | X | X | X | X | |
| RISORSE INFRASTRUTTURALI | | | | | D, I |
| Accesso | § | - | - | § | |
| Strutture ricettive | § | - | - | § | |
| Servizi aggiuntivi | - | - | - | § | |
| RISORSE IMMATERIALI | | | | | M, I |
| Professionalità | § | § | - | - | |
| Promozione e valorizzazione | X | - | - | - | |
| Coordinamento e progettazione | § | - | - | - | |
| Tecnologia | § | - | - | - | |

Legenda: **D:** destination; **M:** Ministero del Turismo; **I:** impresa.
X: esistente; **§** : da migliorare; **-** : inesistente

Come si può osservare, le uniche risorse attualmente competitive sono quelle relative ai beni materiali, in quanto già disponibili. Delle altre risorse fisiche, quelle infrastrutturali vanno incrementate e messe a sistema, così come previsto dal piano di investimenti nel settore predisposto dal governo libico. Inoltre, allargando il campo del concetto di *risorsa* alla *capacità* e *competenza*²⁰⁸, grande lavoro c'è ancora da fare per migliorare la qualità delle risorse umane, la formazione del personale, la capacità di relazione tra il *management* ed i livelli periferici dell'organizzazione ed il coordinamento e la progettazione dei processi attuativi delle decisioni.

Dal punto di vista politico, poi, è necessario sveltire le operazioni burocratiche per ottenere il visto d'ingresso turistico, così come sarebbe indispensabile creare un clima d'accoglienza che faccia sentire il turista salvaguardato e bene accolto, cosa che non può essere data, oggi, per scontata.

Come emerge dalla nostra analisi, la Libia, in quanto destinazione turistico – archeologica competitiva, è in fase di evoluzione e sviluppo. Per questo motivo riteniamo che vada attentamente monitorata la sua offerta che, già oggi, appare molto aggressiva dal punto di vista economico. In questo contesto, un ruolo strategico sarà giocato dall'utilizzo dell'*Information Technology* per uno stabile posizionamento della Libia nell'ambito dell'offerta turistico - archeologica del Mediterraneo.

²⁰⁸ BARNEY 1991.

3.4 Analisi comparativa tra Italia e Giordania dei punti di forza e di debolezza dei sistemi di offerta turistico – archeologica secondo l’approccio *RBT*.

L’analisi comparativa tra il sistema di offerta turistico – archeologica in Italia ed in Giordania nasce, sostanzialmente, dalla constatazione della perdita del primato del nostro Paese come meta turistica, soprattutto negli ultimi cinque anni, e dalla contemporanea ascesa, nel bacino del Mediterraneo, di mete archeologico – culturali, come la Giordania, che si propongono sul mercato con offerte altamente competitive, soprattutto nel segmento archeologico, evidentemente considerato segmento trainante.

A rigor scientifico²⁰⁹, la comparazione tra le due destinazioni sarebbe impossibile, vista la differenza esistente tra l’ estensione geografica, l’ entità del patrimonio archeologico, la storia politica delle due nazioni e, soprattutto il diverso sviluppo che, nel corso del tempo, ha avuto l’ offerta turistica nei due Paesi²¹⁰; per questo motivo, ci limiteremo a paragonare i punti di forza e debolezza dei due sistemi di offerta limitatamente al segmento turistico – archeologico, così come risultano dal confronto tra le categorie di risorse/competenze individuate con l’ utilizzo del V.R.I.O. *framework* relativo ai due Paesi.

²⁰⁹ Una delle regole fondamentali del *benchmarking* tra destinazioni turistiche è che esse presentino caratteristiche geografiche, politiche e di offerta turistica simili, per poter stabilire dei parametri di riferimento neutri (KOZAK 2002).

²¹⁰ Soprattutto riguardo quest’ ultimo punto, ricordiamo che le due nazioni si trovano a stadi diversi del loro ciclo di vita. Le operazioni di *destination marketing* dei due Paesi, quindi, hanno finalità diverse: mentre la Giordania ha bisogno semplicemente di sviluppare l’ *incoming* ed ha deciso, per questo, di puntare molto sul turismo archeologico, l’ Italia evidenzia un problema di riqualificazione dell’ offerta per il riposizionamento competitivo del prodotto - Italia sul mercato internazionale.

TABELLA 3.6. Schema comparativo dei punti di forza e di debolezza delle risorse del segmento turistico – archeologico in Italia e Giordania.

| | GIORDANIA | | ITALIA | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Forza | Debolezza | Forza | Debolezza |
| Risorse archeologiche | Siti archeologici | | Musei Monumenti Siti archeologici | |
| Risorse infrastrutturali | Accesso: potenziamento rete autostradale lungo assi di interesse archeologico/servizio di trasporto su gomma. Potenziamento rete di collegamenti aerei. Strutture ricettive: strategicamente posizionate, dalle 3 alle 5 stelle. Servizi aggiuntivi: sufficientemente erogati. | | | Accesso: rete autostradale inadeguata/ trasporti poco agevoli. Trasporto aereo carente. Strutture ricettive: scollamento tra attività di gestione del sito archeologico e quelle legate alla ricezione. Mancanza di strutture ricettive a 3 stelle. Servizi aggiuntivi: confusione nell' applicazione delle norme legislative per l' esercizio delle attività aggiuntive. |
| Risorse immateriali | Professionalità: fortemente incentivata. Promozione e valorizzazione: offerte mirate per segmenti di mercato. Coordinamento e Progettazione: azione di <i>leadership</i> del MOTA. Tecnologia: <i>Jordan Tourism Board.</i> | | Professionalità: presente e incentivata. | Promozione e valorizzazione: confusione di competenze tra attori culturali e <i>stakeholder</i> economici e territoriali. Coordinamento e progettazione: mancanza di strategie unitarie. Mancanza di ente coordinatore. Tecnologia: offerta <i>on line</i> limitata e frammentata. |

A prima vista, il confronto tra i dati appare fortemente penalizzante per l' Italia: a parte l' alta e indiscutibile competitività delle risorse archeologiche, tutto quello

che per la Giordania rappresenta punto di forza, per l' Italia sembrerebbe esserlo di debolezza. In realtà, bisogna considerare i due fattori che giocano un ruolo determinante nello stabilire la giusta prospettiva di lettura della **tabella 3.6.**:

1) Il patrimonio archeologico italiano è molto più vasto di quello giordano e la sua amministrazione è, giocoforza, decentrata tra i vari uffici periferici.

Ciò implica una gestione complessa, dove non sempre il coordinamento tra gli attori risulta agevole o, addirittura, possibile.

2) L' Italia è una destinazione turistico - archeologica matura. Sin dall' epoca del *Grand Tour*, è stata meta di turismo culturale ed archeologico e gli operatori del settore si limitavano ad assecondare una domanda che prescindeva dal sistema di offerta; nel nostro Paese, cioè, ci si è potuti concedere il lusso di non preoccuparsi di creare un sistema di accoglienza turistica coordinato e finalizzato al soddisfacimento delle aspettative dei segmenti interessati all' arte ed all' archeologia, perché l' eccezionalità del patrimonio artistico ed archeologico ha sempre rappresentato un forte fattore di attrattiva, a prescindere dalla qualità delle risorse infrastrutturali. Per questi motivi l' Italia, finora, ha potuto contare su grandi flussi turistici interessati al segmento archeologico, senza doversi preoccupare di creare un potenziamento dell' offerta e/o mettere in atto strategie di *Destination Marketing* per catturare flussi di turisti.

Le mutate abitudini dei viaggiatori negli ultimi anni e l' aumento della concorrenzialità *interdestination*, soprattutto per lo sviluppo e l' utilizzo dell' *ICT*, hanno provocato, a partire dagli ultimi dieci anni, un' inversione del *trend* positivo dei flussi turistici che l' Italia era abituata a gestire. Per questo motivo, è recente l' attenzione che il nostro Paese sta dedicando alle problematiche legate all' offerta, con il potenziamento delle competenze e capacità finalizzate ad una valorizzazione competitiva delle risorse.

In questo contesto, il confronto con il sistema di offerta turistico – archeologica giordano, che è il risultato di un' attenta applicazione del piano strategico di *Destination Marketing* “*Jordan National Tourism Strategy 2004 – 2010*”, può tornare utile all' Italia per avere dei suggerimenti d' indirizzo in merito alle

strategie da adottare per il suo riposizionamento in un sistema di offerta turistica che, soprattutto per le mete di turismo archeologico, nel Mediterraneo, si presenta con nuovi e agguerriti *competitors*, che puntano proprio sull'archeologia per incentivare l'*incoming*.

E' bene, pertanto, evidenziare le principali riflessioni che si possono trarre dall'analisi comparativa tra i sistemi di offerta turistico – archeologica dei due Paesi:

- Il segmento turistico – archeologico è, per tutti i Paesi che affacciano sul Mediterraneo, il segmento trainante dell'offerta del settore culturale;
- Non è possibile mantenere una *leadership* nel settore turistico (non solo archeologico) basandosi solo sulle risorse materiali senza sviluppare capacità e competenze che sinergicamente mettano in atto operazioni volte a creare il *prodotto complesso* rappresentato dalla *destination* archeologica, e che consenta un *sistema integrato* di offerta.
- Nell'attuale panorama dell'offerta turistica, risulta fortemente competitivo chi, come la Giordania, elabora ed applica un piano di *Destination Marketing* che prevede un diffuso uso dell'*ICT*: il *Jordan Tourism Board*, infatti, è un esempio lampante di come la risorsa tecnologica possa essere utilizzata per stabilire *strategic network* finalizzati ad acquisire un vantaggio competitivo sostenibile. Non a caso, tra il 2004 ed il 2006, la Giordania è riuscita ad incrementare il turismo archeologico del 200%, più di quanto previsto nel *JTNS*. Al contrario, l'Italia, con la sua offerta frammentata e poco tecnologizzata, ha visto un aumento percentuale solo del 7,5 del turismo archeologico nel triennio di riferimento, molto meno di quanto sperato e previsto dagli operatori del settore. Pertanto, anche se in termini numerici assoluti, l'Italia ha un flusso turistico molto superiore alla Giordania, quello che a noi preme sottolineare è che le competenze impiegate per l'elaborazione del piano strategico di *marketing* e per la promozione *on line* del “prodotto archeologico Giordania”, hanno avuto un ritorno eccezionale per il Paese in termini d'immagine e di incremento dei flussi turistici orientati al segmento archeologico.

- E' necessario individuare un ente *leader*, come il MOTA in Giordania, che si preoccupi di coordinare le azioni di tutti gli *stakeholder* coinvolti nell' elaborazione del piano di *marketing* strategico, affinché sul mercato internazionale ci si possa proporre con un' immagine del Paese non frammentaria e/o contraddittoria.

Concludendo, riteniamo che il confezionamento di *archeopackage* possa risultare altamente competitivo per tutti i Paesi che abbiano la possibilità di offrirlo: in un mercato orientato alla domanda, quale è quello del turismo culturale, quanto più il sistema di offerta sarà in grado di soddisfare le aspettative dei segmenti di riferimento, tanto più esso risulterà sostenibile dal punto di vista competitivo.

IV CAPITOLO

STRATEGIE D' INTERVENTO PER UNA POLITICA CONCORRENZIALE DEL TURISMO ARCHEOLOGICO ITALIANO NEL MEDITERRANEO.

4.1. Il *Destination Management*: quadro teorico di riferimento:

4.1.a. La destinazione turistica. Negli ultimi venti anni il settore turistico ha subito profondi mutamenti, relativi, soprattutto, al fenomeno *leisure* (nell' ambito del quale si fa rientrare il turismo archeologico), sia per quanto riguarda la domanda che l' offerta: a modificazioni della domanda in senso quantitativo e comportamentale, ha fatto seguito la crescita di competizione tra luoghi turistici molto diversi tra loro e per localizzazione geografica e per prodotto offerto²¹¹. Inoltre, l' inarrestabile rinnovamento delle strutture dell' intermediazione, dovuta all' utilizzo ormai inevitabile delle nuove tecnologie di comunicazione (*ICT*), ha comportato la diffusione di nuove modalità per l' acquisto e la selezione del viaggio da parte del fruitore²¹².

Tali cambiamenti strutturali hanno determinato, da parte degli analisti, un' attenta riflessione sui fattori che attivano e gestiscono i flussi verso le località turistiche, arrivando alla conclusione che la competitività fra luoghi può essere misurata da un lato, sulla base della rispettiva capacità di attrarre visitatori; dall' altro, di garantire la soddisfazione dei turisti ospitati. In quest' ottica, risulta avvantaggiata la località capace di assumere precise connotazioni in termini di attrattività disponibili, segmenti di clientela eletti come *target*, notorietà ed immagine posseduta, ossia, come vedremo meglio in seguito, di farsi "prodotto turistico complesso". Di conseguenza, si è andata affermando, nella letteratura del settore

²¹¹ La domanda in senso quantitativo è stata modificata sia dal fatto che il turismo ha assunto connotati di massa, coinvolgendo milioni di persone, sia dalla nascita di una "nuova domanda" proveniente da luoghi del mondo che solo negli ultimi anni hanno sviluppato un' economia competitiva; per quanto riguarda le modificazioni di carattere comportamentale, le analisi del WTO (*World Tourism Organization*) indicano che i turisti stanno inarrestabilmente mutando i comportamenti di selezione e di acquisto dei viaggi, il sistema delle preferenze rispetto ai servizi turistici, le abitudini relative alla durata ed alla varietà delle vacanze, con la diffusione di forme più sofisticate e specifiche in termini di servizi richiesti (MARTINI 2002, pp. 67 – 68; vedi anche *supra*, I capitolo, par.1.a.).

²¹² MARTINI 2000; DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2003.

turistico, l'immagine di "destinazione turistica" (*destination*) oggetto di specifiche azioni di *management* e di *marketing*.

L'uso assai diffuso di questo concetto, però, non deve far supporre una sua univoca interpretazione: infatti, pur partendo dal comune riconoscimento che componente principale della destinazione è il prodotto turistico, gli studiosi hanno opinioni differenti a seconda che l'analisi venga condotta dal punto di vista della domanda o dell'offerta.

Sostanzialmente la Franch²¹³ individua due principali scuole di pensiero, nella prima delle quali ella ritiene che prevalga una prospettiva di studio "*demanded oriented*"; nella seconda, la studiosa sottolinea l'attenzione, da parte degli analisti, rivolta al punto di vista dell'offerta nella definizione del concetto di *destination*.

Il primo gruppo di Autori²¹⁴ identifica la destinazione turistica come un insieme di prodotti, servizi, fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di richiamare il visitatore in un determinato luogo; in questa prospettiva, risulta fondamentale l'esperienza del turista, che compone la propria vacanza selezionando gli elementi che ritiene più adatti alle proprie esigenze, di fatto definendo la destinazione con soggettività.

L'altro gruppo di studiosi²¹⁵, invece, elaborando il concetto dal punto di vista dell'offerta, individua la *destination* in un sistema correlato ad uno spazio. In particolare, Tamma mette in esplicita relazione le categorie di prodotto ed il sistema di offerta con il territorio, facendo riferimento ad un sistema locale di offerta turistica (SLOT) in grado di proporsi sul mercato in maniera articolata ed integrata²¹⁶. Da questa prospettiva, il prodotto turistico confezionato risulta derivare dal contributo diffuso della molteplicità dei soggetti operanti nella comunità locale, il che, secondo Pencarelli²¹⁷, è in sintonia con la recente

²¹³ FRANCH 2002, pp. 2 – 5.

²¹⁴ PEARCE 1989; LEIPNER 1995; ZILTNER 1999; MARTINI 2001; PECHLANER 2000.

²¹⁵ TAMMA 2000; BRUNETTI 1999.

²¹⁶ Lo SLOT, secondo Tamma, si può definire come "*un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area) siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentino un sistema di qualità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e le culture locali*" (RISPOLI – TAMMA 1995, p. 41; TAMMA 2000).

²¹⁷ PENCARELLI 2003, p.129. L'Autore considera la destinazione come un "distretto- sistema", nel senso di sistema territoriale a vocazione turistica dove le singole imprese, benché in competizione tra loro, concorrono, insieme agli altri attori presenti sul territorio, a formare l'offerta di esperienze che caratterizzano una destinazione turistica. La Della Corte fa notare che lo SLOT si differenzia dal distretto turistico perché può anche nascere da iniziative miste, pubblico - private e non solo per aggregazione spontanea di imprese private (DELLA CORTE 2000, pp. 132 – 133).

legislazione turistica, volta ad indicare i confini territoriali e organizzativi di un' area turistica collocata in un dato sistema territoriale²¹⁸.

In sintesi, la Franch individua la differenza tra le due correnti di pensiero nella diversa interpretazione dei fattori che compongono la destinazione: mentre per gli studiosi che assumono la prospettiva della domanda la destinazione diventa un prodotto unitario solo passando attraverso l' esperienza di fruizione del turista, per gli altri l' unitarietà non può prescindere dall' agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico²¹⁹.

E' chiaro che la scelta del tipo di approccio concettuale implica indicazioni programmatiche diverse, se non opposte, riguardanti il profilo organizzativo, gestionale e dell' impatto socio - economico delle azioni volte a trasformare un luogo in *destination*; per questo motivo, nella letteratura recente si è diffusa una visione analitica più completa, che tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti del prodotto, la prospettiva della domanda e dell' offerta²²⁰. In quest' ottica, la destinazione si configura come *“un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme”*²²¹; in pratica, la *destination* si identifica in un “prodotto – località”, in grado di generare autonomamente domanda grazie, da un lato, alla presenza delle “risorse ambientali” del luogo e, dall' altro, dalle competenze attivate dalle imprese del settore²²². Il processo di “arricchimento” delle risorse, generato dall' azione degli

²¹⁸ Il riferimento è alla legge n.135 del 29 marzo 2001: *Riforma della legislazione nazionale del Turismo*, che all' art. 5, c.1 definisce i Sistemi Turistici Locali come “*contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall' offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell' agricoltura e dell' artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate*”. I commi successivi dell' articolo 5 sottolineano l' importanza della collaborazione tra imprese e comunità locali per migliorare la qualità delle infrastrutture, dei servizi e dei prodotti turistici, fare promozione e accoglienza sviluppando la funzione ospitale del luogo.

²¹⁹ FRANCH 2002, p.4.

²²⁰ DELLA CORTE 2000; MANENTE CERATO 2000; PECHLANER – WEIERMAIR 2000.

²²¹ DELLA CORTE 2000, p. 6. l' Autrice fa presente che “*il prodotto turistico rappresenta, dal lato della domanda, l' esperienza turistica globalmente vissuta dall' utente, l' insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall' apprezzamento delle attrattive locali. Dal punto di vista dell' offerta, è legato al sistema di risorse (fisiche, culturali ed artistiche) e di competenze, dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista*” (*ibidem*, p. 5).

²²² DELLA CORTE 2000, p.6. Per l' evoluzione del concetto di prodotto turistico nella letteratura nazionale ed internazionale, si veda *ibidem*, pp. 9 – 19.

operatori che si muovono sul territorio, determina l'organizzazione di fattori di attrattiva che definiscono il passaggio dal "luogo" alla "destinazione".

In definitiva, la maggior parte della letteratura sull'argomento ritiene la destinazione come una combinazione di tutti i prodotti e i servizi utilizzati dal turista rielaborati nel suo immaginario in forma di esperienza. E' così che sono state individuate quattro componenti fondamentali del nucleo della *destination*²²³ (le cosiddette "4 A"):

1. *attraction* (attrazioni naturali, culturali, artificiali, frutto di gestione dei servizi e di piani di *marketing*);
2. *access* (accessibilità: trasporti locali e non);
3. *amenity* (alberghi, ristoranti, attività commerciali, divertimenti, ecc...);
4. *ancillary service* (organizzazioni locali che svolgono un ruolo di coordinamento e promozione dell'immagine della località).

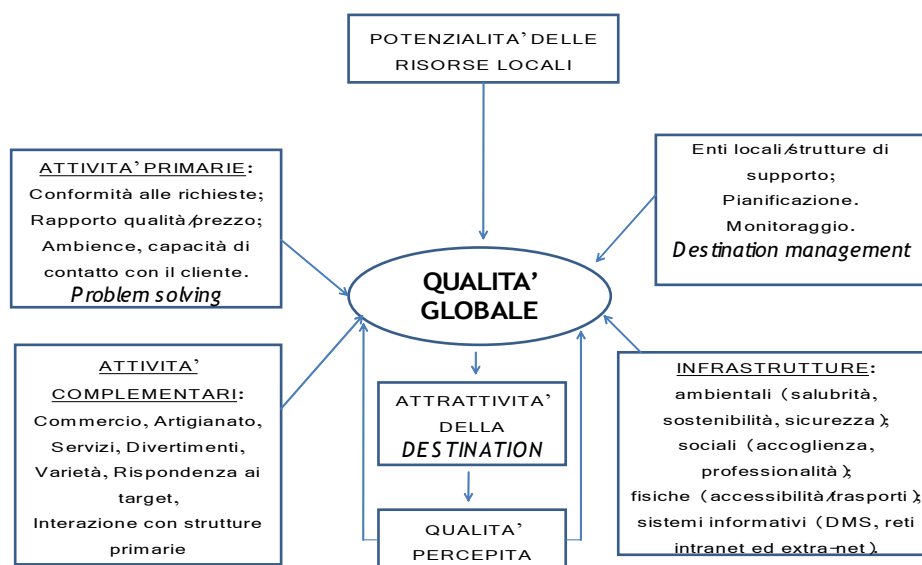
L' integrazione e l' interazione sistemica di queste componenti configura la *destination*, cosicché possiamo dire, con Della Corte, che "...*Il prodotto turistico coincide con la località turistica nel suo insieme (la destination), ossia con le risorse ed i servizi che, in misura ed intensità diversa, contribuiscono alla determinazione delle aspettative e, successivamente, delle percezioni del turista.*"²²⁴

Nella **Figura 4.1.** sono riassunti i fattori che determinano la qualità globale della *destination*, tenendo presente l' importanza che per il turista ha la *percezione* dal prodotto e dei servizi, più che la sua reale conformazione.

²²³ COOPER – FLETCHER – GILBERT – WANHILL 1993, cap.18; BUHALIS aggiunge altre due "A": *available packages*, ossia la disponibilità di pacchetti turistici che vengono pre- organizzati dagli intermediari e le *activities*, cioè tutte le attività che il turista può svolgere nella destinazione (BUHALIS 2000, p. 98).

²²⁴ DELLA CORTE 2000, p. 19.

FIGURA 4.1 – Fattori che determinano la qualità globale della *destination*



Fonte: Sciarelli S. – Seminario *Turismo ed Economia* – Università di Napoli Federico II. 8/3/2007.

La complessità dell' interazione tra questi fattori indica la ricchezza delle implicazioni organizzative, gestionali e d' impatto socio – culturale nella determinazione della qualità globale della destinazione. A differenza del semplice “luogo”, infatti, che tende ad assumere un atteggiamento passivo nei confronti della domanda turistica e, quindi, a gestire in modo reattivo/adattivo i flussi di turisti ed i loro comportamenti, la *destination* reagisce in modo “proattivo” alla domanda, mettendo in atto il progetto strategico che consenta la migliore interazione tra i fattori di attrattiva e gli *stakeholders* coinvolti, compresa la clientela – obiettivo²²⁵.

Da ciò deriva l' importanza del *management* nella organizzazione delle destinazioni turistiche.

4.1.b. Il governo delle destinazioni. L' importanza del coordinamento di decisioni condivise determina la necessità di attuare politiche manageriali che consentano una gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato

²²⁵ MARTINI 2002, p. 71.

sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incrementare i flussi di turisti presenti nell' area; questo tipo di gestione viene definito *Destination Management*²²⁶.

A prescindere dall' approccio iniziale dell' analisi, che può partire dalla domanda, considerando gli strumenti comuni per conoscere i comportamenti dei consumatori e le modalità di fruizione, o dagli elementi utili a confezionare l' offerta, in letteratura ci si riferisce a dei modelli di forme di proposizione del prodotto – destinazione, che vanno dall' autoregolamentazione al riconoscimento di un soggetto manageriale creato *ad hoc*, alla formazione di una rete capace di cooperare. Le categorie utilizzate per definire le forme attraverso le quali si compone il prodotto, sono state identificate da Rispoli e Tamma e si presentano, in relazione a quanto riportato sopra, sostanzialmente come configurazioni di tre tipi²²⁷:

1. **punto-punto**: l' utilizzatore assembla autonomamente i diversi fattori di attrattiva offerti dai singoli operatori formando un prodotto globale che risponda alle proprie aspettative. Il fruitore, in sostanza, gestisce in modo autonomo il complesso di relazioni con gli elementi e gli attori del sistema di offerta.
2. **package**: il prodotto turistico viene progettato e assemblato da un' impresa, risolvendo tutti i problemi legati all' unità ed alla coerenza del prodotto stesso. E' un sistema controllato, dove il fruitore, a fronte del vantaggio di risolvere a monte i problemi legati all' organizzazione, ha pochi margini di libertà e non entra in relazione con altri attori.
3. **network**: il prodotto è costituito da un *bundle* di alternative offerte da un insieme di soggetti e organizzazioni operanti sul territorio, specializzate in diverse attività, connesse e collaboranti tra di loro secondo vari accordi tecnico – giuridici, per assicurare determinati standard di qualità e di prezzo al consumatore che, così, viene coinvolto, entro certi limiti, nella

²²⁶ DELLA CORTE 2000, p. 111.

²²⁷ RISPOLI – TAMMA 1995, p. 24.

composizione *in loco* del proprio prodotto, selezionando i singoli elementi proposti dalla “rete”, guidato e garantito nelle scelte²²⁸.

Chiaramente la scelta del modello da applicare nel governo della destinazione non può essere rigida o univoca²²⁹; nell’assunzione di responsabilità nella pianificazione strategica, infatti, si dovrà tenere conto sia delle caratteristiche delle relazioni esistenti tra gli attori che dell’estensione geografica del territorio, sia della fase del cosiddetto “ciclo di vita” in cui si trova la destinazione (**tabella 4.2**)²³⁰. In particolare, riguardo quest’ultimo punto, va sottolineato che gli interventi variano considerevolmente nelle motivazioni e nei significati a seconda dello stadio evolutivo delle *destination* le quali, se nella fase di esplorazione e coinvolgimento hanno bisogno di una pianificazione strategica in grado di “costruire” il prodotto turistico attraverso il quale si vogliono imporre sul mercato, nelle fasi successive abbisognano di una gestione mirante ad evitare andamenti indesiderati, che predisponga operazioni dal contenuto differente in relazione alla necessità del momento²³¹.

²²⁸ Il modello dello SLOT è fondato proprio sulla condivisione di questa configurazione, nella quale risulta fondamentale lo scambio di informazioni tra i soggetti coinvolti, la collaborazione e il riconoscimento di una *leadership* “naturale” di quello che tra gli attori svolge compiti di facilitazione nella assunzione delle decisioni riguardanti l’intera area (TAMMA 2002, pp. 22-23).

²²⁹ In base ai modelli riportati, in sintesi, le possibili politiche di *destination management* possono concretizzarsi: a) nell’individuazione di un soggetto in grado di orientare e regolare il comportamento della destinazione; b) nella promozione, da parte di un’organizzazione pubblica o di un attore più efficiente, di forme di cooperazione limitate tra i diversi attori della località; c) nell’autoregolamentazione dei soggetti in funzione del governo della destinazione. Tra questi modelli esiste interazione e duttilità. (FRANCH 2002, p. 7).

²³⁰ Per approfondire l’argomento, si veda BUTLER 1980, AGARWAL 1997, BUHALIS 2000.

²³¹ Per chiarire il concetto, riportiamo le parole di Della Corte a proposito degli interventi *ad hoc* in relazione allo stadio evolutivo della destinazione: “*Esistono località turisticamente già note, caratterizzate da un’offerta organizzata e più o meno integrata, in cui può essere opportuno realizzare operazioni promozionali congiunte per un ulteriore sviluppo dell’area, oppure un intervento strategico sistemico per massimizzarne l’attrattività.*

In altri casi, può essere necessario il miglioramento degli standard qualitativi dei servizi, per una riqualificazione dell’offerta locale e, quindi, un adeguato riposizionamento strategico e di marketing della destination.

Infine, vi sono situazioni in cui occorre la progettazione ed il lancio di sistemi locali di offerta in aree di nuova valorizzazione, attraverso interventi radicali.

A seconda dei casi, quindi, si qualificheranno operazioni di contenuto differente.” (DELLA CORTE 2000, p. 110). Si veda anche *supra*, p. 4, nota 4.

TABELLA 4.2 – Il ciclo di vita della *Destination*.

| Fase | Caratteristiche salienti |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Esplorazione</i> | Pochi turisti considerati ospiti che esplorano il luogo nonostante la scarsità di servizi. Ambiente integro. Scarsa capacità ricettiva. |
| <i>Coinvolgimento</i> | Nascita di iniziative imprenditoriali locali per ampliamento dell'offerta dei servizi. Nascita prime attività promozionali. Turismo visto come possibilità di <i>business</i> ed occupazione. Turista ancora innovatore. Crescita impatto ambientale. |
| <i>Sviluppo</i> | Crescita dell'offerta dei servizi e dell'attività promozionale. Crescita del numero dei turisti che supera quello dei residenti nei momenti di picco. Turista visto come cliente. L'ambiente è sacrificato allo sviluppo turistico. |
| <i>Consolidamento</i> | Turismo parte integrante del sistema economico locale. Tentativi di allungare la stagione turistica. Sofferenza dell'ambiente. |
| <i>Stagnazione</i> | Massimo sfruttamento dell'area. Località molto nota: inizia ad essere "fuori moda". Turismo di massa. Necessità di ammodernamento delle strutture e infrastrutture. Ambiente danneggiato. |
| <i>Post- Stagnazione</i> | Due possibilità estreme: rilancio o declino. Importanza delle scelte di <i>management</i> . Gestione della fase legata ad attivazione di processi decisionali efficaci. |

Fonte: nostra elaborazione da MARTINI 2002, p. 78.

Partendo dall'analisi di tutti i fattori di variabilità su indicati, si possono individuare, in letteratura, differenti ipotesi di governo, oscillanti tra forme spontaneistiche e di autoregolamentazione sistemica e forme fortemente gerarchizzate, con un baricentro strategico e manageriale ben identificato²³².

Tutti gli analisti concordano nel sottolineare l'importanza della valutazione delle condizioni di partenza del territorio nell'elaborazione di ipotesi d'intervento strategico, con particolare riferimento al numero ed alle relazioni esistenti tra i

²³² Per una disamina storica aggiornata della letteratura riguardante il *Destination Management*, si veda BELLAGAMBA – BRUNETTI - PENCARELLI – VIGOLO 2007, pp. 31 – 75.

soggetti coinvolti, al numero e al tipo di centri decisionali di rilievo ed alle forme e alle modalità che regolano i rapporti fra gli attori.

Secondo Tamma, ad esempio, in contesti ove prevale il modello della frammentazione, risulta “estremamente problematico concepire interventi di *destination management* che esprimano un forte governo unitario dell’ offerta”²³³, mentre in contesti caratterizzati da modelli di *leadership* e collaborazione, con minori livelli di frammentazione, risulta più agevole costruire tavoli di negoziazione ed identificare soggetti-chiave in grado di esercitare ruoli di *pivot* e gestori della destinazione.

Un aspetto di non secondaria importanza è rappresentato anche dai limiti che deve porsi l’ attività manageriale per evitare di snaturare la località facendole perdere l’ essenziale carattere dell’ *autenticità*, elemento fondamentale per distinguere una località dall’ altra; il Brunetti²³⁴, a questo proposito, suggerisce un giusto bilanciamento tra *management* e spontaneità che prevenga, da un lato, la supina trasposizione delle logiche aziendali ad un contesto particolare come la *destination* e, dall’ altro, il rischio di un eccesso di organizzazione che tolga al turista il piacere di fare da solo le proprie scelte, di “appropriarsi” della località secondo personali percorsi. Per questo motivo, l’ Autore opta per un approccio di governo *bottom up*, affidando il compito di coordinamento ad organismi leggeri, capaci di privilegiare la ricerca di soluzioni ai problemi turistici concretamente avvertiti nella destinazione, rinunciando all’ istituzionalizzazione di strutture spesso “più di immagine che di sostanza”²³⁵.

Nell’ elaborazione di progetti di *destination management*, sicuramente molto utile è l’ istituzione di una struttura organizzativa finalizzata ad ottimizzare il coordinamento fra i sub- sistemi che ne fanno parte. In quest’ ottica, Martini²³⁶ propone la *Destination Management Company (DMC)* come struttura che abbia il compito di seguire il processo attraverso il quale il luogo è trasformato in destinazione, agendo su tutti i fattori affinché l’ esperienza del fruitore nel luogo sia giudicata di qualità. In questo senso la *DMC* diviene un organismo di

²³³ TAMMA 2002, p.31.

²³⁴ BRUNETTI 2002.

²³⁵ *Ibidem*, pp. 55 - 56.

²³⁶ MARTINI 2002.

metamanagement in grado di gestire il *marketing* della destinazione, attraverso attività dirette e di coordinamento che consentano di agire sui meccanismi di scambio fra la domanda e l'offerta turistica.

Nell'identificazione dell'organo di governo al quale affidare la *leadership* delle azioni di *metamanagement*, grande importanza viene attribuita, in letteratura, alla dialettica tra organismi pubblici e privati: se, infatti, storicamente il pubblico, soprattutto in Italia, ha avuto il compito di regolare, sostenere e promuovere l'attività turistica di una località nel suo complesso, per ovviare alla debolezza ed alla frammentazione del sistema dell'offerta, presentandosi come garante *super partes* degli interessi generali, al privato, per differenza, è stata da sempre "assegnata" la funzione di sviluppare le singole attività di produzione specifiche, nell'ambito dei vincoli e delle opportunità presenti nella località. Oggi una tale divisione dei compiti risulta sicuramente anacronistica, tanto che si parla di forme di collaborazione tra operatori pubblici e privati per costituire soggetti in grado di governare e sostenere lo sviluppo della *destination*. Infatti, la capacità di una destinazione di fornire prodotti turistici di elevata qualità dipende in modo sostanziale, come dice Buhalis²³⁷, dallo sviluppo di relazioni di *partnership* tra settore pubblico e settore privato e dalla stretta collaborazione tra tutti i fornitori dei servizi della destinazione i quali "*debbono rendersi conto che la vera concorrenza non è tanto quella proveniente dagli altri fornitori locali del medesimo servizio, quanto piuttosto da quella che deriva da altre destinazioni turistiche*"²³⁸. D'altra parte, la collaborazione sistemica tra i due soggetti può senz'altro essere indicata quale fattore cruciale per la competitività della destinazione²³⁹.

Nella ricerca di forme di cooperazione tra pubblico e privato molto importante sarebbe, come auspicato da Manente e Cerato²⁴⁰, individuare sempre ruoli,

²³⁷ BUHALIS 2000.

²³⁸ *Ibidem*, p. 113.

²³⁹ DELLA CORTE 2000, p. 115. L'Autrice, a questo riguardo, mette in evidenza le difficoltà e i diversi gradi di potenziale intensità cooperativa nelle alleanze tra operatori dissimili all'interno delle varie destinazioni, ove il problema cruciale è "*generare il massimo potenziale strategico con le risorse disponibili*". Per questo motivo, ella propone, per il governo delle destinazioni, l'istituzione di organismi compositi, di natura privata o mista, con funzioni di coordinamento e di gestione commerciale e/o strategica (*Ibidem*, p. 222). Per l'applicazione della *Resource Based Theory* al *management* territoriale si rimanda al capitolo introduttivo del nostro lavoro.

²⁴⁰ MANENTE – CERATO 2000, p. 67.

responsabilità e competenze di ciascuno; infatti, uno degli aspetti cruciali dell' utilizzo turistico di una destinazione sta nell' usare sia beni e servizi di mercato sia risorse pubbliche che fungono da fattori di attrattiva. In questo contesto, dunque, mentre il settore pubblico dovrebbe operare come *agente di regolazione* (programmando l' utilizzo ottimale delle risorse pubbliche, salvaguardando l' ambiente e controllando gli impatti) e come *garante della qualità e del valore* sia per i visitatori che per i residenti, quello privato avrebbe il ruolo di *agente di mercato*, dal momento che deve regolare l' incontro di domanda e offerta e rendere il prodotto accessibile.

In letteratura sono diffusi anche modelli di *governance* basati sull' analisi della struttura economica locale; la distinzione più nota è senz' altro quello di Flagestaad e Hope²⁴¹ che prevede una bipartizione tra il modello *community* e quello *corporate*. Secondo gli Autori, il primo modello è tipico delle destinazioni europee, caratterizzate da un' elevata frammentazione: in tale tipo di destinazione operano, in modo decentrato, più unità di *business* specializzate e indipendenti e nessuna di queste unità ha un potere amministrativo o un controllo proprietario che le consenta di assumere una posizione dominante nell' ambito della destinazione. La *leadership* strategica è, in questo caso, orientata ai vari *stakeholders* e concerne essenzialmente aspetti relativi alla sostenibilità dell' ambiente, alla pianificazione della destinazione, allo sviluppo del prodotto, al *marketing* e a particolari progetti di cooperazione. Il *corporate model*, invece, è, secondo gli Autori, tipico della realtà americana e si caratterizza per l' esistenza di una o più aziende distrettuali fortemente integrate: la destinazione è dominata da una o da poche imprese *leader*, le quali gestiscono *for profit* un numero strategicamente selezionato di unità di *business* della destinazione ed hanno un' influenza determinante sulle modalità di gestione strategica per il peso politico esercitato sulla comunità. In sostanza, questa modalità organizzativa si caratterizza per la presenza di uno o più *corporate players* dominanti.

Da qualunque angolazione si analizzi l' argomento, è chiaro che, per “costruire” una destinazione, occorre configurare un sistema di gestione basato sulla assunzione di un modello culturale condiviso dalle parti coinvolte nell'

²⁴¹ FLAGESTAAD – HOPE 2001.

elaborazione strategica, in grado di promuovere la costituzione di rapporti di collaborazione continuativa tra tutti gli attori, sia interni che esterni al territorio. Operativamente ciò significa: redigere *piani d' area*²⁴² consoni al territorio, preparare *quadri professionali* da inserire negli enti e nelle imprese da coinvolgere, promuovere il *coordinamento all' interno dell' intera filiera turistica* e spingere con gli opportuni incentivi l' *associazionismo imprenditoriale*²⁴³.

In quest' ottica, gioca un ruolo di grande rilievo l' assunzione di decisioni di *marketing territoriale* da parte degli organi di governo del territorio.

4.1.c. Il Marketing territoriale. L' estensione, avvenuta negli ultimi anni, del campo di applicazione della teoria e della prassi della *gestione strategica*, ha dato origine al concetto di *marketing territoriale*, inteso come “*complesso di scelte strategiche poste in essere dai territori per riuscire ad attrarre verso di sé il maggior numero possibile di investitori, sfruttando e valorizzando le risorse disponibili, al fine di ottenere uno sviluppo sostenibile dell' area di riferimento*”²⁴⁴.

Il ruolo del *marketing* e dei suoi strumenti è, in pratica, quello di collegare il sistema territoriale con il suo ambiente di riferimento, per individuare con chiarezza le specificità del patrimonio di risorse e competenze a disposizione in modo da poter determinare le fonti del *vantaggio competitivo* di una data località rispetto alle località concorrenti²⁴⁵.

E' innegabile, infatti, che una delle conseguenze più macroscopiche dello sviluppo del settore turistico degli ultimi decenni in tutti i paesi economicamente avanzati

²⁴² “Piano d' area significa costruzione degli itinerari, promozione della cultura dell' accoglienza, sicurezza del territorio, mobilità interna ed esterna all' area, promozione dell' immagine anche attraverso la progettazione di grandi eventi...” (SCIARELLI S. 2004, *Turismo e management...*, p. 344).

²⁴³ *Ibidem*, p. 344.

²⁴⁴ NAPOLITANO 2000, p. 39.

²⁴⁵ Nell' ambito degli studi riguardanti il tema della competizione territoriale, come già specificato, noi adottiamo l' approccio *Resource Based View*. Ciò non toglie che gli orientamenti di *marketing* siano molteplici e facciano parte di più generali piani di gestione strategica adottati dalle amministrazioni locali per un globale sviluppo del territorio (KOTLER, HAIDER, REIN 1993). A questo riguardo, si ricorda la prospettiva assunta da Caroli, per il quale il *marketing* territoriale costituisce una forza (ma non l' unica) che regola il processo di creazione e trasformazione dell' offerta territoriale e ne valorizza i risultati, espressi dalle configurazioni tangibili assunte dalle componenti territoriali (CAROLI 1999). Per un compendio storico ragionato delle definizioni di *marketing* strategico e territoriale, si veda NAPOLITANO 2000, pp. 19 – 43.

sia l'alta concorrenzialità tra destinazioni con caratteristiche simili²⁴⁶; di qui nasce la necessità di potenziare la competitività territoriale configurando una *gestione strategica* intesa come insieme di valori, di capacità di pianificazione e di responsabilità organizzative in grado di avviare un processo decisionale operativo a tutti i livelli del sistema²⁴⁷. In tale ottica, è necessario, da un lato, promuovere lo sviluppo e la valorizzazione delle *risorse interne* già presenti sul territorio per favorire le competenze esistenti²⁴⁸; dall'altro, accogliere *risorse esterne* (flussi di investimenti esteri ed insediamenti di attività produttive)²⁴⁹ nella misura in cui esse siano in grado di creare manodopera qualificata, *know how* specialistico e infrastrutture tecnologiche adeguate (**Figura 4.3**).

²⁴⁶ La competizione, in questo come in altri settori produttivi, si fonda sempre più sul *sistema-paese*, ossia sull'efficienza delle amministrazioni coinvolte nella produzione di servizi diretti a facilitare e rendere più gradevole l'accoglienza del turista (SCIARELLI S. 2004, *Turismo e Management...*, p. 341).

²⁴⁷ La gestione strategica di un territorio impone il ricorso a molteplici strumenti operativi. La Napolitano individua i pilastri di tale gestione nell'applicazione delle teorie d'impresa della *Resource Based View*, della *Stakeholder Theory* e della *Pianificazione Strategica* alla logica dello sviluppo territoriale (NAPOLITANO 2000, p. 47).

²⁴⁸ SICCA 2000.

²⁴⁹ GOLFETTO 1996.

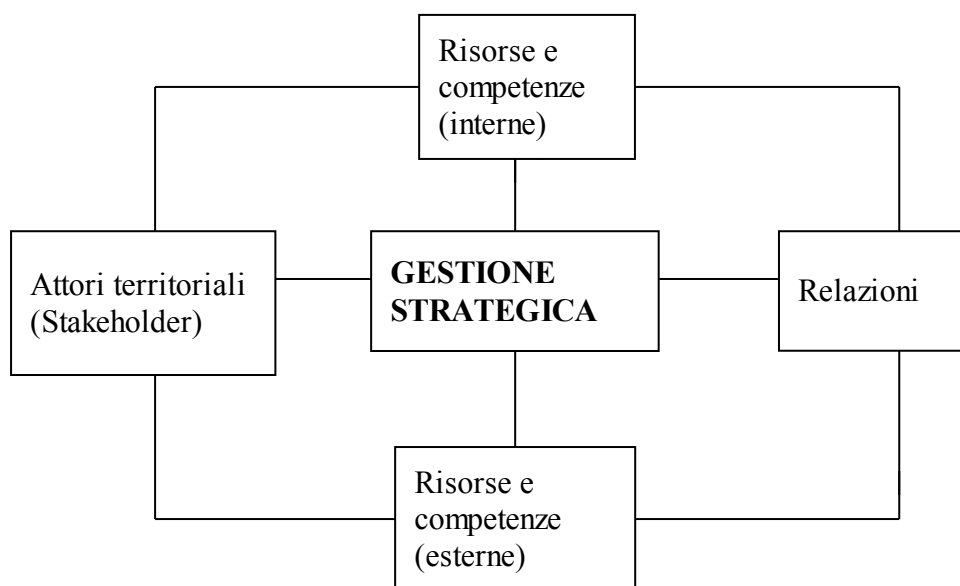


FIGURA 4.3 – La gestione strategica del territorio.

Fonte: NAPOLITANO 2000, p. 84.

Allo scopo di delineare con chiarezza gli obiettivi da raggiungere e le politiche da perseguire per il successo della *destination*, quattro sono le linee d'azioni che possono essere considerate fondamentali²⁵⁰:

- 1) definizione e valutazione della combinazione di valori, beni e servizi che la città e le altre entità territoriali possono offrire;
- 2) adozione di misure di incentivazione di clienti e utilizzatori attuali e potenziali dei valori, beni e servizi offerti dal territorio;

²⁵⁰ La definizione delle linee d'azione è di Kotler, Heider e Rein che considerano il territorio, sia esso città o altra entità territoriale, come centro che scambia valori, beni e servizi con l'esterno, favorendo, in questo modo, la nascita di piani finalizzati al raggiungimento di obiettivi politico – organizzativi d'interesse, quali l'incremento della popolazione produttiva e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente e migrante (*pianificazione marketing-oriented*). (KOTLER – HEIDER – REIN 1993. Modello riproposto in NAPOLITANO 2000, p. 39).

- 3) individuazione delle modalità più efficaci di distribuzione di valori, beni e servizi offerti e realizzazione di sistemi idonei a rendere più facilmente accessibili ai “segmenti obiettivo” tali valori, beni e servizi;
- 4) promozione dell’ immagine della città e delle diverse entità che ne costituiscono il patrimonio in modo coerente ed efficace rispetto agli obiettivi.

Appare chiaro che le scelte di *marketing* strategico non possono essere assunte se non dopo un’ attenta valutazione dello *status quo* dell’ area e dell’ impatto economico e sociale che potrebbero avere determinate azioni finalizzate alla trasformazione della località in destinazione turistica²⁵¹. Queste analisi consentono di definire la *mission*, ossia l’ individuazione delle finalità che, nel lungo periodo, l’ impresa intende perseguire²⁵²; la possibilità di conseguire gli obiettivi previsti è condizionata dallo scenario competitivo che va attentamente valutato. In definitiva, ciò che l’ organizzazione *vuole fare* (la *mission*) deve necessariamente essere messo a confronto con quello che essa è *in grado di fare* (sulla base dei propri punti di forza e di debolezza), con quello che *potrebbe fare* (tenuto conto delle opportunità e delle minacce presenti) e con ciò che *dovrebbe fare* (sulla base dei vincoli sociali)²⁵³. L’ analisi *SWOT* è, pertanto, uno degli strumenti più utilizzati per supportare il processo di valutazione del contesto competitivo, in quanto consente l’ esame delle variabili endogene (punti di forza e debolezza del sistema) ed esogene (minacce e opportunità del contesto) rispetto all’ organizzazione²⁵⁴. **(Figura 4.4)**

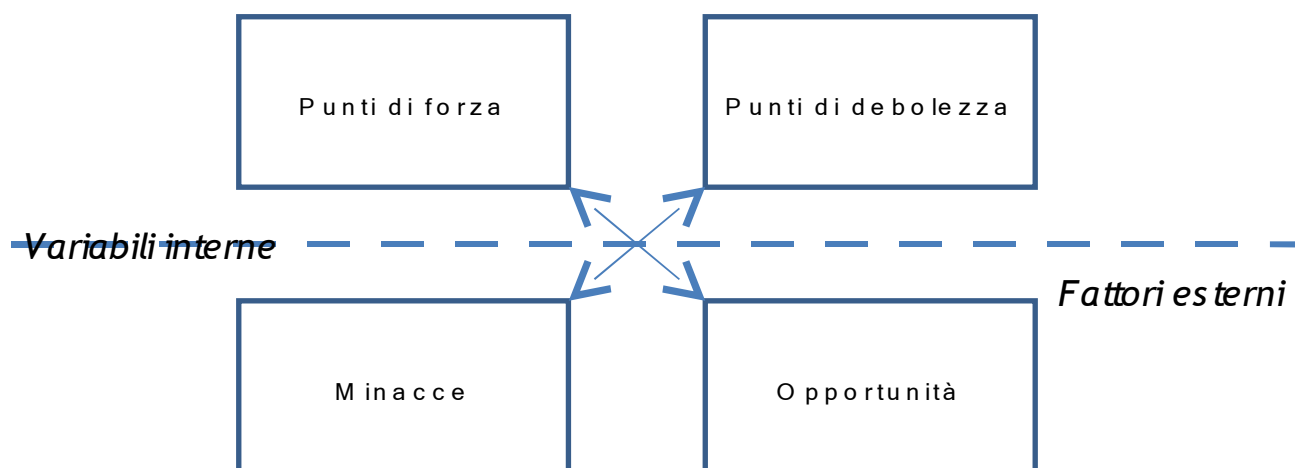
FIGURA 4.4 – Le variabili alla base dell’ analisi SWOT

²⁵¹ In letteratura aziendale, si parla di analisi *PEST* per indicare lo studio dello scenario politico, economico, sociale e tecnologico nel quale l’ impresa intende operare; di indagine *VIE* (Valutazione di Impatto Economico) per denotare un’ analisi che mira ad ottenere una stima attendibile delle ricadute economiche connesse alla presenza di un’ impresa in un dato territorio e di *VIS* (Valutazione d’ Impatto Sociale), per un’ indagine volta ad identificare gli effetti socio-culturali sulla collettività indotti dalla presenza di un bene e/o di un’ attività.

²⁵² La *mission* è al vertice della piramide dei livelli decisionali che caratterizzano le scelte strategiche di ogni tipo di azienda e la sua definizione serve a dare identità e giustificazione all’ impresa (BARBE’ 2000; SOLIMA 2005).

²⁵³ SOLIMA 2005, p. 103.

²⁵⁴ *SWOT* è l’ acronimo di *Strength* (forza) e *Weakness* (debolezza)/ *Opportunities* (opportunità) e *Threats* (minacce) (MARCHI- LENTI- BIOLCHINI 2003; GRANDINETTI 2002, pp. 102-107; PELLICELLI 1999, pp. 44-46).



Nel modello di *marketing* tradizionale²⁵⁵, le strategie complessive e competitive con le quali l'impresa individua con precisione i settori nei quali competere, gli obiettivi generali e specifici da raggiungere e le risorse da impegnare²⁵⁶, vengono definite anche e soprattutto sulla base di uno studio approfondito del comportamento dei consumatori, vale a dire delle abitudini e delle motivazioni d'acquisto²⁵⁷; siccome il processo di acquisto è, in generale, molto elaborato ed esposto ad una pluralità di fattori non facilmente prevedibili e controllabili²⁵⁸, si rende necessario, per tutti coloro che erogano beni e servizi, accedere a delle informazioni sulla domanda molto articolate, che devono essere soddisfatte attraverso la predisposizione di un meccanismo strutturato e sistematico di raccolta

²⁵⁵ Sul *marketing* in generale si vedano COLLISEI 2000; STANTON – VARALDO 1989; KOTLER 1993.

²⁵⁶ Le strategie *complessive* si distinguono in: 1) penetrazione del mercato attuale; 2) sviluppo del mercato; 3) sviluppo del prodotto; 4) diversificazione. Quelle *competitive* in : 1) *leadership* di costo; 2) differenziazione; 3) focalizzazione. (SCIARELLI S. 2004, *Fondamenti...*, pp. 107 - 109).

²⁵⁷ Ai fini dell'orientamento dell'azione competitiva, interessa conoscere le *motivazioni* che spingono il consumatore a fare le sue scelte. Secondo un consolidato schema teorico, tali motivazioni d'acquisto si possono dividere in tre gruppi: a) *motivazioni relazionali* (valutazione del rapporto prezzo – qualità); b) *motivazioni emotive* (determinate da fattori di gusto); c) *motivazioni di patrocinio* (correlate alla nascita di un rapporto di fiducia del consumatore nel produttore e/o distributore tale da rendere il consumatore “patrocinatore” della marca o del punto vendita) (SCIARELLI S. 2004, *Fondamenti...*, p. 163).

²⁵⁸ La Sciarelli schematizza il comportamento d'acquisto in una serie di semplici fasi: a) esistenza di un bisogno; b) percezione del bisogno- motivazione; c) reperimento delle informazioni sull'esterno; d) selezione delle alternative; e) analisi delle alternative; f) scelta di acquisto; g) acquisto; h) consumo; i) considerazioni post – consumo (SCIARELLI F. 2005, p. 67).

dei dati, definito *SIM* (*Sistema Informativo di Marketing*), in grado di garantire informazioni affidabili, tempestive, complete.

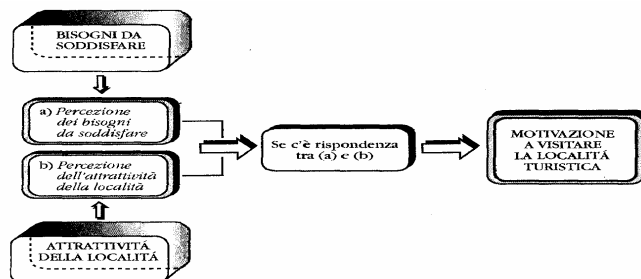
Anche per l'individuazione delle strategie di *marketing* opportune per la valorizzazione della *destination* è necessario interpretare correttamente le tendenze evolutive della domanda per strutturare una *SIM* che analizzi il processo motivazionale e decisionale del turista, dal momento in cui questi percepisce il bisogno da soddisfare alla fase di scelta della località dove trascorrere la vacanza²⁵⁹; alla scelta concorrono anche i cosiddetti fattori di "accelerazione" (*facilitator*), ossia il tempo disponibile e la capacità di spesa. La combinazione delle motivazioni e dei fattori di accelerazione determina il passaggio dall'idea all'azione, secondo il processo conosciuto come *AIDA Model*²⁶⁰, in cui il consumatore prende coscienza della necessità del viaggio (*Awareness*); in base alle informazioni relative alle località rispondenti ai propri bisogni ed alle proprie disponibilità emerge l'interesse per alcune destinazioni (*Interest*). A questo punto interviene la capacità degli operatori di trasformare l'interesse in desiderio per una località specifica (*Desire*) per, quindi, passare all'azione del prenotare il viaggio (*Action*)²⁶¹ (**Figura 4.5**).

²⁵⁹ Tradizionalmente, per l'analisi dei "bisogni", si fa riferimento alla scala elaborata da Maslow (MASLOW 1992), che individua i bisogni secondo criteri di complessità e sofisticatezza crescenti (dai più elementari, fisiologici, a quelli legati alla sicurezza, sociali, di stima, di realizzazione).

²⁶⁰ HOLLOWAY 1994.

²⁶¹ DELLA CORTE 2000, pp. 29 – 30.

FIGURA 4.5 – Il processo di motivazione del turista



Fonte: DELLA CORTE 2000, p. 29, fig. 8.

Il processo informativo è, quindi, un momento preliminare ed imprescindibile nell'elaborazione del *marketing* strategico della destinazione.

Tenuto conto dell'eterogeneità dei comportamenti dei consumatori e del fatto che ogni mercato può essere frazionato in "segmenti", ciascuno dei quali comprendente una particolare categoria di acquirenti (nel nostro caso di turisti), altra operazione indispensabile per definire la strategia di *marketing* del territorio è sicuramente la *segmentazione* del mercato turistico, che consente di individuare comportamento e caratteristiche distintive di una o più potenziali classi di clienti/turisti scomponendo il mercato di riferimento in aggregati di consumatori omogenei secondo criteri stabiliti; infatti, nella scelta delle opzioni strategiche è di fondamentale importanza riuscire ad interpretare in anticipo le tendenze dalla domanda per poter *posizionare* adeguatamente il prodotto turistico, in quanto ciascuna organizzazione occupa una specifica posizione all'interno del mercato in relazione ai segmenti serviti.

I parametri utilizzati più frequentemente per effettuare la segmentazione del mercato sono, in generale, raggruppabili in cinque classi²⁶²:

- 1) demografici (età, sesso, razza, ecc...);
- 2) socio – economici (reddito, professione, livello culturale, ecc...);
- 3) ubicazionali (popolazione urbana, suburbana, rurale);
- 4) psicografici (personalità, autonomia decisionale, ecc...);
- 5) comportamentali (disposizione all' acquisto, grado di fedeltà, ecc...).

Nel settore turistico, questi parametri sono particolarmente correlati; in particolare, l' aspetto psicologico, combinato con la provenienza geografica e le caratteristiche socio – economiche del campione di riferimento, consente di pervenire a dei profili generali di utenti potenziali, nell' ambito dei quali effettuare ulteriori classificazioni. La macro – classificazione classica²⁶³ prevede la divisione dei turisti in *allocentrici*, *mediocentrici* e *psicocentrici* dove i primi, vengono identificati dal desiderio di vivere un' esperienza di vacanza unica, sensazionale, particolare, mentre gli ultimi si caratterizzano per la predilezione a ritrovarsi con persone che abbiano esperienze simili e soggiornare in località non molto differenti dalla propria dimora. A metà tra queste esigenze si pongono i *mediocentrici*. Oggi queste differenziazioni sono molto più sfumate, per cui si preferisce distinguere i potenziali gruppi di utenza in base alle caratteristiche del prodotto, ossia ai benefici che è in grado di offrire ciascuna tipologia di viaggio e alle motivazioni che spingono al viaggio²⁶⁴. Inoltre, le variabili utili ad orientare al meglio la segmentazione devono essere collegate alla valutazione del *life-style* dei potenziali turisti, dipendente da fattori demografici, attività, interessi, motivazioni²⁶⁵. In generale, il parametro motivazionale consente di individuare le categorie generali di tipologia di viaggio, considerate, tradizionalmente, tre: 1) viaggio di lavoro; 2) vacanza studio; 3) vacanza di piacere. In termini spaziali, poi, la segmentazione consente di individuare il *range* di opportunità da offrire per i

²⁶² Per approfondire il concetto di segmentazione del mercato, si vedano MAZZONI 1995; COZZI – FERRERO 1996, cap. 9; PETER – DONNELLY 1999.

²⁶³ COLTMAN 1989.

²⁶⁴ DELLA CORTE 2000, p. 37.

²⁶⁵ PLUMMER 1974.

diversi tipi di viaggio, distinguendo tra il viaggio a unica destinazione e il *multi-destination trip* nelle sue diverse configurazioni²⁶⁶.

Misurata la consistenza dei segmenti e valutata, quindi, l'ampiezza degli strati individuati, si può procedere alle opportune decisioni di *marketing* strategico, che si traducono, nell'analisi dell'impresa tradizionale, sostanzialmente in tre diversi atteggiamenti²⁶⁷:

1. rivolgimento al mercato come se fosse omogeneo, prescindendo dalla sua segmentabilità (*marketing indifferenziato*);
2. formulazione di diversi programmi di *marketing* a secondo dei segmenti a cui ci si rivolge (*marketing differenziato*);
3. concentrazione ad uno solo o, al massimo, a pochi segmenti di mercato con la predisposizione di un unico programma di *marketing* (*marketing concentrato*).

Per la *destination*, la strategia di *marketing* ha delle implicazioni di maggiore articolazione rispetto all'impresa tradizionale. Infatti, agli attori è richiesto uno sforzo bidirezionale: da un lato bisogna creare un sistema volto alla valorizzazione ed alla promozione del territorio (*marketing territoriale*); dall'altro c'è bisogno di promuovere iniziative attuabili dalle imprese locali, mediante la cooperazione inter-aziendale (*marketing turistico*)²⁶⁸. Questo significa che le operazioni e le scelte vanno compiute sia al livello cosiddetto "indotto", dove vanno considerate tutte le politiche di *marketing*²⁶⁹ che influenzano la percezione del consumatore e servono a spingerlo verso quella determinata località, con determinate aspettative, sia a livello "organico", nel quale si valuta la soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*) in base all'analisi della percezione che egli ha del prodotto erogato confrontata alle sue aspettative²⁷⁰.

In definitiva, nell'elaborazione del *piano di marketing* della *destination*, bisogna tenere presente il *piano di sviluppo* dell'intero territorio, anche per compiere le

²⁶⁶ Per un'approfondita analisi della segmentazione turistica si rimanda al II capitolo del lavoro di Della Corte (DELLA CORTE 2000, pp. 27 – 45).

²⁶⁷ SCIARELLI S. 2004, *Fondamenti...*, pp. 165 – 166.

²⁶⁸ DELLA CORTE 2000, p. 241.

²⁶⁹ Il *marketing mix*: prodotto, promozione, prezzo, distribuzione.

²⁷⁰ GUNN 1972; GARTNER 1989.

giuste scelte d' investimento in base alla valutazione attuale e prospettica della domanda e promuovere la collaborazione ed il coordinamento tra autorità locali, imprese turistiche ed eventuali investitori²⁷¹.

La transizione dalla dimensione strategica a quella operativa comporta una serie di scelte di tipo esecutivo finalizzate all' ottenimento degli obiettivi prefissati. Tali scelte riguardano le *politiche di marketing* che, essendo interconnesse tra loro e riguardando le quattro componenti classiche del *marketing* (prodotto – prezzo – promozione – distribuzione) costituiscono il *marketing mix*, attraverso il quale le scelte assumono carattere politico nella misura in cui l' ampliamento di una componente rispetto ad un' altra determina conseguenze più o meno preventivabili e/o modificabili²⁷² nel breve/lungo periodo.

Nell' ambito del piano di *marketing* di una *destination*, bisogna considerare che quest' ultima è, di per sé, un prodotto complesso, per cui le **politiche di prodotto**, oltre a rientrare già nella fase di elaborazione strategica, sono condizionate dalla scomposizione del prodotto stesso determinata dai diversi *target* di riferimento. Alle diverse tipologie di prodotto composito, poi, si collegano le altre politiche del *marketing mix*.

In generale, possiamo dire che lo scopo fondamentale della politica di prodotto della *destination* sia quello “*di pervenire ad una definizione ed affermazione dell' immagine della località, espressa sinteticamente in un brand, di individuare i servizi da inserire nelle configurazioni composite di prodotto ed i fattori di attrattiva della località da valorizzare e di stabilire un sistema di monitoraggio del livello qualitativo dell' offerta.*”²⁷³

Per quanto riguarda il primo punto, è bene sottolineare che la costruzione e la valorizzazione dell' *immagine* della destinazione è una delle tappe fondamentali del processo di pianificazione di *marketing* del prodotto, in quanto il *brand* della località serve a connotarla, e rappresenta la sintesi tra la percezione personale che possono avere i turisti reali e potenziali e la serie di informazioni e associazioni

²⁷¹ DELLA CORTE 2000, p. 242.

²⁷² Nel *marketing mix*, certe scelte finiscono per assumere una posizione di preminenza rispetto alle altre: infatti, mentre le politiche di prodotto e, in qualche misura, di distribuzione presentano aspetti prevalentemente di lungo termine, in quanto presuppongono decisioni d' investimento non modificabili nel breve periodo senza perdite economiche, le politiche di prezzo e distribuzione risultano più elastiche e adattabili all' andamento del mercato (SCIARELLI S. 2004, *Fondamenti...*, p. 169).

²⁷³ DELLA CORTE 2000, p. 243.

riferibili al luogo in oggetto²⁷⁴. Promuovere l' immagine di una destinazione, quindi, significa enfatizzare e potenziare i suoi maggiori fattori di attrattiva per consentirle di competere nel circuito dell' offerta turistica internazionale, soprattutto *inter-destination*, mirando a creare, con il turista, un rapporto di “fidelizzazione”, attraverso l' attivazione di processi di identificazione, orientamento e garanzia nei confronti del *place- product*²⁷⁵.

Per la definizione delle configurazioni di prodotto e dei fattori di attrattiva da valorizzare, la letteratura ci rimanda a numerosi strumenti d' analisi per l' individuazione degli elementi atti al miglior posizionamento della *destination*²⁷⁶. Qui basti ricordare l' importanza che riveste, da un lato, la valutazione della *carrying capacity* della destinazione, ossia della sua capacità di *sostenere* lo sviluppo senza deteriorarsi, dall' altro, la valutazione del *momento evolutivo* all' interno del modello di *ciclo di vita*, in cui si trova la destinazione stessa.

La *carrying capacity* è stata definita come “*il massimo numero di persone che possono utilizzare un sito senza un' alterazione inaccettabile nel contesto ambientale e senza un inaccettabile degrado nella qualità dell' esperienza turistica per l' utente*”²⁷⁷. Si capisce bene che la misurazione dell' “accettabilità” di una situazione è un' operazione estremamente complessa, per cui i parametri utilizzati per tali stime sono stati individuati, dai vari studiosi, con modelli differenti, ognuno con i propri pregi e limiti²⁷⁸, tutti strettamente connessi, comunque, alla valutazione dello stadio evolutivo della località, mediante il ricorso al *ciclo di vita della destination* (TALC, *Tourism Area Life Cycle*) che,

²⁷⁴ Apporre un *brand* ad una località non è semplice, vista la multifunzionalità che essa spesso assume dal punto di vista dell' offerta. Tuttavia si ritiene molto importante l' affermazione di un marchio generale che identifichi e qualifichi la *destination*, accompagnato da *brand* per le specifiche configurazioni di prodotto complesso o di specifiche sub - località (WITT – MOUTINHO 1994, pp. 346 - 348).

²⁷⁵ Il concetto di *place – product* implica che la destinazione sia un “generatore” di possibili configurazioni di prodotti, a seconda della segmentazione del mercato e delle combinazioni realizzabili in termini di offerta, con una corretta valutazione del livello qualitativo dell' offerta stessa (DELLA CORTE 2000, p. 244). Per il concetto di *place – product*, si vedano JEFFRIES 1971; ASHWORTH – VOOGD 1994.

²⁷⁶ Si rimanda all' approfondita analisi in DELLA CORTE 2000, pp. 245 – 267.

²⁷⁷ MATHIESON - GOELDNER 1982, p. 21.

²⁷⁸ PEARCE 1989, pp. 169 – 174; HOLLOWAY 1994, p. 53; SALEEM 1994. Quest' ultimo determina un indicatore per la valutazione della *sostenibilità* della località, il *Destination Capacity Index* (DCI), direttamente proporzionale al moltiplicatore di reddito della località e inversamente proporzionale alla densità relativa di visitatori ed all' intensità relativa di utilizzo del territorio!

rispetto al modello generale del ciclo di vita del prodotto, risulta più complesso da valutare e da rappresentare²⁷⁹.

L' applicazione di questo modello è molto utile per pianificare gli investimenti e definire gli orientamenti strategici, proprio in relazione al grado di evoluzione individuato per la località²⁸⁰. Infatti, mutando le condizioni di contesto con le quali è necessario confrontarsi nel passaggio da una fase all' altra del ciclo di vita, le imprese devono modificare la strategia complessiva e quella di *marketing*, per far fronte all' aumentata e nuova concorrenza.

Il limite principale di tale modello è dato dalla difficoltà di capire con precisione la durata delle singole fasi di vita e di interpretare i momenti di passaggio da una fase all' altra, per cui esso non può essere usato come strumento previsionale²⁸¹. E' necessaria, pertanto, una corretta programmazione del *mix* di prodotti per una destinazione, perché essa risulta fondamentale nel fronteggiare l' eventuale concorrenza nelle diverse fasi del ciclo di vita della *destination*²⁸².

Inoltre, in tutte le fasi è opportuna una *verifica della performance* delle diverse linee di prodotto e, all' interno di queste, dei singoli *fattori di attrattiva*, per individuarne, eventualmente, di nuovi.

Solo così potranno essere limitati i rischi connessi al lancio di una determinata configurazione di prodotto, rischi ravvisabili negli errori di analisi di mercato e/o di pianificazione, con conseguente posizionamento sbagliato del prodotto; infatti, maggiore è l' innovatività dei prodotti e delle linee lanciate, maggiore è il rischio di *flop*²⁸³.

Le altre politiche di *marketing*, come abbiamo detto, sono subordinate alla tipologia ed alla composizione dei prodotti/servizi specifici. Così, per realizzare efficaci **politiche di prezzo**, bisogna, innanzitutto, fare attenzione a non creare situazioni di difformità tra la qualità dei servizi offerti dalle singole categorie d'

²⁷⁹ I contributi sull' argomento sono molto numerosi: si va dalla prima individuazione di tre fasi di vita della località, scoperta, crescita e declino (GILBERT 1939; CRISTALLER 1963), all' elaborazione di un modello a sei fasi, in concomitanza con la diffusione di un concetto più moderno di località turistica: esplorazione, introduzione, sviluppo, maturità, saturazione, declino o rivitalizzazione (BUTLER 1980). Si veda nostra tabella 4.2.

²⁸⁰ COOPER – JACKSON 1989, pp. 377 – 398.

²⁸¹ DELLA CORTE 2000, p. 254.

²⁸² Lo sviluppo del *mix* di prodotti può avvenire sia in termini di ampiezza della gamma, inserendo nuovi prodotti (tipo un evento di particolare attrazione), sia in termini di profondità, aggiungendo nuovi *item* nell' ambito della linea già esistente (DELLA CORTE 2000, p. 263).

²⁸³ WITT – MOUTINHO 1994, p. 352.

impresa operanti sul territorio ed i prezzi, in quanto il turista, avendo la percezione del prodotto nella sua complessità, può essere portato ad avere una visione distorta della località a causa di incongruenze irragionevoli tra prezzo e tipo di servizio²⁸⁴.

Per quanto nella scelta delle politiche di prezzo i criteri possano essere diversi, l'orientamento migliore è sicuramente quello teso alla valutazione complessiva di tutti gli elementi che consentano non solo di coprire i costi di gestione delle imprese, ma anche di risultare *competitivi* rispetto ai prezzi di località concorrenti e *differenziati* a seconda del target di riferimento o del tipo di prodotto offerto.

Nel *marketing* territoriale, le leve della **distribuzione e promozione** sono particolarmente connesse, in quanto le *scelte distributive* devono necessariamente mirare a *spingere* (scelte di *pull*) il turista verso la *destination* e ciò implica l'elaborazione di politiche promozionali *ad hoc*, finalizzate al raggiungimento di precisi obiettivi (incremento e/o destagionalizzazione dei flussi turistici, sviluppo di una specifica immagine ed organizzazione di eventi coerenti e coordinati) per i quali devono essere messe in campo, opportunamente, tutte le leve promozionali (pubblicità, lanci promozionali, contatti diretti)²⁸⁵. Dal punto di vista della *promozione*, in ogni caso, è possibile procedere, a livello integrato, in due direzioni fondamentali:

- 1) favorire la diffusione di un'immagine positiva della località;
- 2) lanciare eventi e prodotti differenziati.

Nella scelta e selezione delle diverse alternative promozionali, si può ricorrere a diversi metodi²⁸⁶.

Le politiche di *distribuzione*, al giorno d'oggi, risultano molto condizionate dalle trasformazioni determinate nel settore dallo sviluppo tecnologico, che incide in

²⁸⁴ Giustamente, in questa circostanza la Della Corte ribadisce l'importanza di una società che coordini le diverse categorie d'impresa e le assista e guidi nella fissazione di prezzi congruenti con i servizi offerti. Il ruolo di tale società risulterebbe particolarmente utile in riferimento alla classificazione delle *attraction* di una località, fatta in base a criteri diversi, quali la dimensione, la natura della proprietà, ecc..., perché tale lavoro consentirebbe di stabilire dei differenziali equilibrati di prezzo rispetto alle caratteristiche offerte dalle singole risorse (DELLA CORTE 2000, p. 268).

²⁸⁵ Analizzando i tre sforzi promozionali in base a due variabili, la *capacità di persuasione* e la *capacità d'informazione e conoscenza*, si ottiene una configurazione ad "imbuto", in cui appare chiaro che la capacità d'informazione e diffusione dell'immagine della località è maggiore negli sforzi di tipo pubblicitario, seguiti dalle promozioni legate ad eventi e prodotti specifici in particolari periodi dell'anno. Il massimo grado di penetrazione, invece, è raggiunto attraverso i contatti diretti sviluppati dall'organizzazione centrale o dagli uffici promozionali dei vari Paesi (DELLA CORTE 2000, fig. 32, p. 280; pp. 279 – 281).

²⁸⁶ A questo proposito si veda DELLA CORTE 2000, tabella 26, p. 281 e HEALTH – WALL 1992, pp. 1156 – 1157.

maniera preponderante sulla capacità d'informazione e comunicazione interattiva tra fornitore e cliente; infatti, dagli strumenti di vendita tradizionali si è passati allo sviluppo del *marketing* interattivo e del commercio elettronico (*e-commerce – Information & Communication Technology*). La vendita diretta delle destinazioni, tramite INTERNET, consente la promozione di siti turistici ed incrementi di domanda inimmaginabili secondo gli schemi distributivi tradizionali²⁸⁷.

Passando dal livello “indotto” alla fase delle operazioni “organiche” al processo di *marketing*, gli sforzi devono mirare a creare *valore* per il turista che vive l'esperienza in una data località, valore determinato dalla differenza tra i benefici che l'offerta è in grado di generare (qualità del servizio) ed i costi per il cliente (in termini di trasporto, di costi relativi al soggiorno, di fruibilità delle attrazioni, di sicurezza del contesto); è inutile ribadire che è proprio il valore della *destination* che determina il suo successo, per cui risulta molto importante, in questa fase, riuscire a valutare sia il *grado di soddisfazione* dell'utente, sia il *grado di attrattività* della località.

La *customer satisfaction* di una *destination* può essere valutata a tre livelli: 1) il livello qualitativo dei singoli servizi offerti dalle imprese turistiche locali; 2) il livello dei prodotti compositi offerti nella destinazione; 3) l'immagine della località turistica²⁸⁸.

Semplificando²⁸⁹, anche la misurazione del *grado di attrattività* di una località implica l'analisi di tre aspetti fondamentali: 1) il contributo di ciascun fattore all'attrattività complessiva della località; 2) le variazioni nella capacità percepita della *destination* di soddisfare i bisogni dei turisti; 3) l'influenza di precedenti visite nella località sull'attrattività percepita.

Il successo della *governance* di un territorio è quantificabile in base all'analisi dei flussi turistici in entrata, e quindi alla crescita del volume d'affari e dei risultati di *performance* delle imprese locali. Per pianificare le strategie di *management* e le

²⁸⁷ Il *marketing* elettronico per una destinazione turistica può prevedere: 1) la creazione di un sito *web* per la località; 2) la promozione attiva di siti *web* per offerte dirette; 3) *marketing* “proattivo” con possibilità di viaggi personalizzati attraverso *e-mailing* e approcci *one-to-one* (DELLA CORTE 2000, pp. 276 – 277).

²⁸⁸ DELLA CORTE 2000, pp. 284 – 285.

²⁸⁹ Si rimanda sempre al lavoro di DELLA CORTE 2000, pp. 291 – 297 per approfondimenti sui modelli di valutazione del grado di attrattività di una *destination*.

azioni di *marketing* territoriale e turistico occorre, pertanto, una forte collaborazione tra tutti gli *stakeholders* coinvolti. Nel caso della programmazione strategica che coinvolga un' intera nazione, poi, si dovrà parlare di attività sistemiche, necessariamente coordinate da un organismo centrale, in grado di pianificare interventi collegando gli orientamenti strategici delle varie località in relazione alle diverse vocazioni turistiche.

Tale discorso vale tanto più per il settore archeologico, dove il bene è di sé fonte di attrattività verso un territorio, e dove i circuiti e gli itinerari tematici possono generare incremento di valore a costo zero dal punto di vista delle *attractions*.

4.2. Le destinazioni archeologiche: specificità del *management* e del *marketing*. Come abbiamo sottolineato, il sito archeologico è, per sua natura, una *risorsa interna*, propria del territorio sul quale insiste, in grado di generare tanto più valore quanto più viene garantita la sua integrità. Per questo motivo, nell'elaborare una gestione strategica, bisogna aver ben presente l'importanza della *tutela* del patrimonio, per garantire sia la migliore trasmissione possibile della risorsa archeologica che la sostenibilità dell'impatto turistico.

Da un lato, quindi, esiste il problema del *management* del sito archeologico in quanto patrimonio da salvaguardare, dall'altro quello del *management* del territorio a esso connesso da valorizzare e integrare per lo sviluppo complessivo dell'area. Il prodotto – località archeologica – è, pertanto, particolarmente complesso: esso, infatti, non solo si configura come una risorsa che non abbisogna di interventi strategici per essere percepita dal visitatore in termini valoriali (ma necessita di interventi scientifici che siano in grado di interpretare e presentare i risultati della ricerca²⁹⁰), ma è anche territorio circostante, che deve proporsi come risorsa di valore strettamente connessa al bene culturale e parte integrante di esso²⁹¹.

A partire dagli anni '90 del secolo scorso, in concomitanza con il riconoscimento che la rilevanza economica del patrimonio culturale sta anche nella sua capacità di produrre impatti e generare esternalità in relazione sia alle attività e ai servizi attivati dalla sua gestione, sia all'uso dei suoi prodotti, si è diffusa una nuova concezione del *management* del sito archeologico, volta a governare al meglio le interdipendenze tra conservazione e valorizzazione. Pertanto, oggi è diventato centrale il problema dell'*integrazione* tra le politiche settoriali per l'elaborazione di una strategia gestionale sistemica, che riesca a contemperare le esigenze legate alla ricerca, conservazione e valorizzazione della risorsa archeologica e quelle relative allo sviluppo turistico dell'intero territorio.

La connessione tra sito e territorio comporta degli assunti fondamentali nella pianificazione degli interventi strategici:

²⁹⁰ La presentazione di un sito, come comprensione e restituzione critica della memoria del passato, rappresenta il momento di sintesi della ricerca e della conoscenza. Per rispettare l'autenticità e l'integrità delle emergenze, gli interventi devono essere *reversibili e compatibili* (SIVAN 1999, pp. 51 – 59).

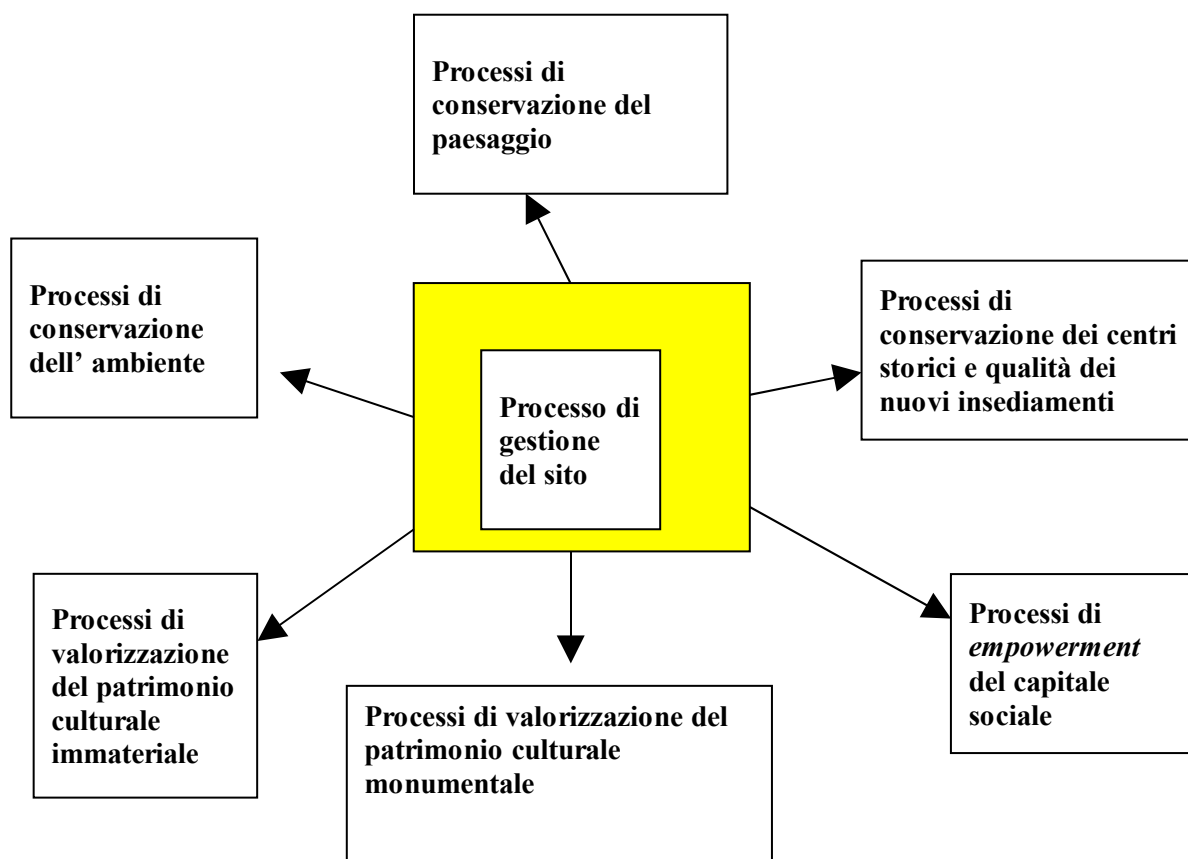
²⁹¹ V. *supra*, cap. I, par. 1.3.

- la conservazione di una risorsa archeologica non può essere assicurata se contemporaneamente non sono regolamentati gli usi del territorio in cui questa è localizzata;
- una strategia di valorizzazione delle risorse archeologiche che si proponga di avere effetto anche sui processi di sviluppo economico e culturale locale deve prendere in considerazione un insieme composito di “fattori di sviluppo” (umani, fisici, economici, sociali, ecc...) disponibili sul territorio.

Chiaramente, la localizzazione del sito archeologico in un contesto ricco di risorse e dotazioni territoriali rende più facile il raggiungimento di obiettivi di sviluppo. La *qualità complessiva* del territorio è fondamentale per ampliare il raggio d'attrazione e incrementare la domanda culturale sia escursionistica che turistica. Quanto più il contesto di riferimento risulta strutturato e disponibile, tanto più si accresce il valore competitivo della risorsa culturale e del territorio su cui insiste. Quindi, nell'ambito di una visione del contesto archeologico in termini sistemici²⁹², la *valorizzazione integrata* di tutte le risorse dell'area può consentire al sito archeologico di attrarre e movimentare una domanda culturale che, direttamente e indirettamente, sia in grado di generare un livello di spesa sufficiente a rendere conveniente l'attivazione di ulteriori servizi e attività da parte degli investitori privati (**Figura 4.6.**).

²⁹² Una visione, cioè, coerente con gli obiettivi di sviluppo locale e di conservazione/valorizzazione delle risorse archeologiche (VALENTINO – MISIANI 2004, p. 82).

FIGURA 4.6 – Le risorse da integrare nei processi di valorizzazione del territorio.



Fonte: Valentino – Misiani 2004, p. 83.

Il processo d' integrazione deve tener conto, comunque, del fatto che gli obiettivi prioritari delle azioni di conservazione e valorizzazione sono legati all' *accessibilità culturale* della risorsa archeologica e, quindi, non sono finalizzati al tornaconto economico; per questo motivo, la rilevanza economica del processo di gestione di un sito archeologico deve essere ricercata soprattutto all' esterno, negli *output*, non solo economici, generati dal *valore d' attrazione* della risorsa stessa; *output* che devono essere individuati, disciplinati e organizzati dal *processo di governo del territorio*, il quale deve essere in grado di garantire “la qualità dell' *armatura territoriale in varie accezioni, e più precisamente come qualità dell' ambiente sociale e del sistema infrastrutturale e delle dotazioni (accessibilità*

fisico/qualitativa) e come capacità di produrre e generare values (accessibilità di rete)”²⁹³.

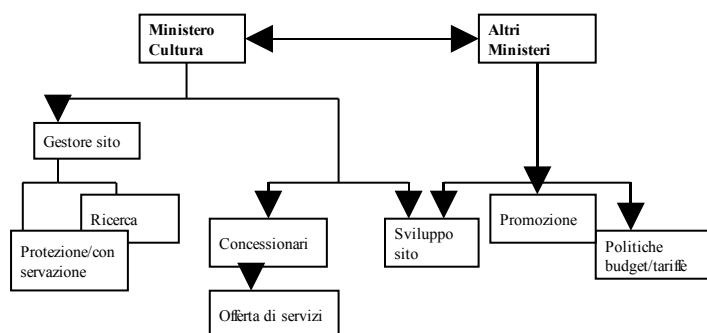
In definitiva, va detto che le tipologie di gestione dei siti archeologici censite dal progetto P.I.S.A. nell’ area mediterranea²⁹⁴, si muovono tutti nella direzione di una *programmazione integrata* e potrebbero, in teoria, ricoprire tranquillamente il ruolo di “centralità territoriale” in grado di attivare i meccanismi di sviluppo del territorio. Di fatto, però, le modalità con cui viene strutturata la partecipazione, non consentono un’ adeguata interazione tra gli attori coinvolti, lasciando ancora al caso ed all’ estemporaneità il coordinamento tra gli organismi.

Di seguito vengono riportate le principali forme ed i modelli di gestione dei siti archeologici presenti nell’ area mediterranea, così come individuati da Valentino e Misiani: **(Figure.4.7; 4.8.; 4.9).**

²⁹³ VALENTINO – MISIANI 2004, p. 87.

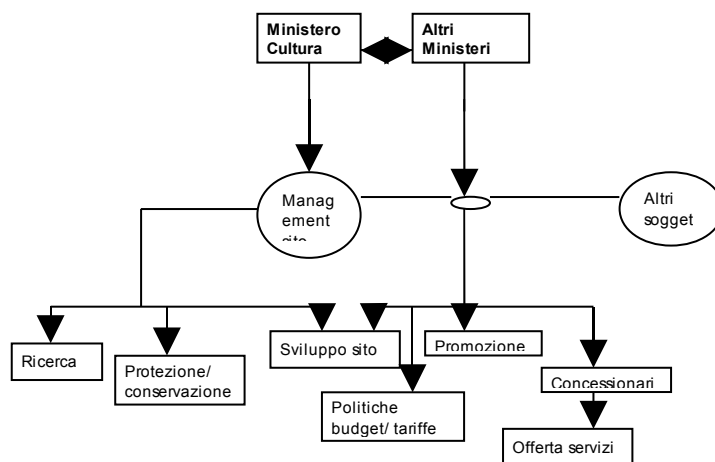
²⁹⁴ Il lavoro pubblicato da Valentino e Misiani nel 2004 relativo ai risultati del progetto P.I.S.A. è, a tutt’ oggi, il più esaustivo riguardo la gestione del patrimonio archeologico nell’ area mediterranea in relazione agli obiettivi di sviluppo del territorio. Per questo motivo, è ad esso che abbiamo fatto costantemente riferimento in questa sezione del nostro testo. Sull’ approccio integrato di gestione, vanno ricordati anche i contributi di Sullivan e Chitty – Baker (SULLIVAN 1995; CHITTY – BAKER 1999).

FIGURA 4.7 – Il modello di gestione centralizzato.



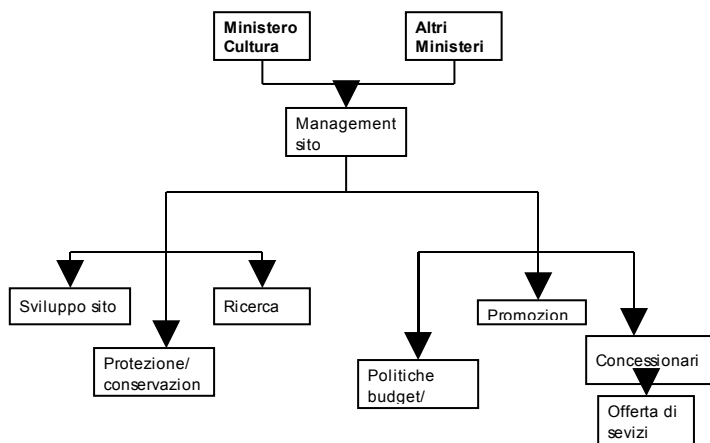
Fonte: Valentino – Misiani 2004, p. 123.

FIGURA 4.8 – Il modello di gestione partecipato



Fonte: Valentino – Misiani 2004, p. 124.

FIGURA 4.9 – Il modello di gestione autonomo



Fonte: Valentino – Misiani 2004, p. 124

Il modello di *gestione centralizzato* è un modello gerarchico, in quanto è governato, di fatto, da uno o più soggetti pubblici centrali. Il rischio di questo tipo di organizzazione sta nel fatto che spesso si creano conflitti di ruoli e competenze nelle assunzioni delle decisioni.

Nel modello di *gestione partecipato*, assistiamo alla compartecipazione nella gestione del sito di più soggetti, rappresentati sia da enti o istituzioni pubbliche che private, con autonomia decisionale. Ciò comporta il rischio di mancanza di coordinamento tra le azioni degli attori coinvolti e mancanza di integrazione tra il perseguimento delle finalità tecnico – scientifiche degli enti di ricerca con quelle orientate alla gestione delle risorse finanziarie ed umane e all’ offerta dei servizi dei soggetti di diversa natura.

Il modello che presenta meno “rischi organizzativi” sembra essere quello della *gestione autonoma*, dove assistiamo ad una semplificazione dei livelli decisionali e delle responsabilità, sia scientifiche che amministrative.

Passando agli aspetti relativi al *marketing* della *destination* archeologica, mai come per questo segmento risulta necessario riuscire a definire con certezza la fetta di mercato alla quale ci si vuole rivolgere. Infatti, benché il profilo del

“turista archeologico” sia abbastanza riconoscibile all’ interno del settore *leisure* culturale²⁹⁵, è importante sottolineare che questo tipo di viaggiatore manifesta, in genere, una sempre maggiore esigenza di configurare il proprio viaggio in maniera individualizzata, per cui è particolarmente sensibile ad offerte che, oltre a garantire la finalità – base del viaggio, consentano di connotare in termini di unicità il suo itinerario. Ciò rende necessario, all’ atto della pianificazione delle azioni di *marketing* strategico, valutare con occhio attento e critico il *valore*²⁹⁶ delle risorse culturali a disposizione e la capacità di *sostenibilità* turistica della *destination* (esistente o futura), per identificare le *fonti del vantaggio competitivo* e acquisire così una posizione di *unicità* nel mercato, nel momento in cui determinate risorse vengono percepite dal segmento di domanda a cui ci si intende rivolgere come rispondenti a determinati bisogni e non siano sostituibili o imitabili attraverso l’ offerta della concorrenza²⁹⁷.

²⁹⁵ V. *supra*, cap. I, par. 1.3.b.

²⁹⁶ L’ importanza del *valore* del patrimonio culturale è testimoniata dal fatto che, negli ultimissimi anni, la collaborazione tra il mondo culturale ed economico ha focalizzato l’ attenzione sulla necessità di poter *qualificare* e *valutare* il concetto, dando origine ad una serie di studi finalizzati alla creazione di modelli e metodi di Valutazione della Qualità nella gestione del patrimonio culturale. In particolare, ci riferiamo alle attività poste in essere da **HERITY**, *Organismo Internazionale per la Gestione del Patrimonio Culturale*, nato nel 1994, che, nella Prima Conferenza Internazionale del dicembre 2006 dal titolo *Qualità nella Gestione del Patrimonio Culturale: modelli e metodi di valutazione*, ha inteso fare il punto della situazione sulle classificazioni esistenti per musei, monumenti, siti archeologici, biblioteche e archivi; l’ argomento della Seconda Conferenza Internazionale, del dicembre 2008, affronta proprio il tema del *Valore*, allo scopo di “*permettere un ampio e profondo scambio di esperienze a livello internazionale sugli scopi e le possibilità di misurare le differenti accezioni del concetto di Valore applicato ai beni culturali materiali aperti al pubblico (Monumenti, Musei, Biblioteche, Archivi, Siti archeologici), da differenti punti di vista; presentare più nel dettaglio l’ approccio HERITY alla composizione del criterio Valore nella formazione del giudizio di qualità*” (www.herity.it).

²⁹⁷ Si parla, a questo proposito, di *posizionamento attivo* per indicare una procedura che consenta di rilevare i bisogni latenti dei destinatari utilizzandoli per un posizionamento della destinazione che sia autonomo e precisamente connotato rispetto alla concorrenza (HAEDRICH 2000, p. 136).

4.3 Proposte d' intervento per l' incremento del turismo archeologico

in Italia. I problemi che pone l' Italia per la programmazione e l' attuazione di operazioni unitarie di *Destination Marketing* nel settore culturale sono legati alla vastità del suo patrimonio artistico – archeologico e, quindi, alla complessità e delicatezza del prodotto – località “Italia”, inteso come destinazione archeologica nel suo complesso.

Ragionando in termini di *risorse interne*, costituite, principalmente, dal bene archeologico in sé, non dobbiamo dimenticare che una delle componenti fondamentali della qualità valoriale della risorsa archeologica è costituita dalla sua *autenticità*, fattore che rappresenta senza alcun dubbio l' elemento chiave per determinare l' *unicità* di una località rispetto ad un' altra e che permette, da parte del fruitore, una maggiore tolleranza rispetto alle eventuali imperfezioni o inefficienze nella “produzione” e nella “erogazione” del prodotto – destinazione finale²⁹⁸. Come abbiamo già sottolineato, proprio grazie a quest' aspetto, in Italia le forme di gestione dell' offerta turistica legate all' archeologia sono state, nel tempo, per lo più non integrate con il sito - attrattore, ed hanno dato luogo a forme di accoglienza non coordinate, spesso di bassa qualità.

Invece, perché il bene archeologico rappresenti un fattore competitivo di specializzazione dell' offerta, anche rispetto a tutto il settore turistico - culturale, esso deve, innanzitutto, essere interconnesso al territorio circostante per una *valorizzazione integrata* di tutte le risorse dell' area dove è allocato il bene (Figura 4.6).

Insistiamo su questo concetto, perché ci sembra che sia di fondamentale importanza, prima di redigere un qualsiasi *piano d' area* e di *marketing* per l' “Italia archeologica”, identificare con chiarezza l' ente/organizzazione di **coordinamento strategico** che si occupi, prioritariamente, di conseguire i seguenti obiettivi:

1. Favorire l' integrazione tra le politiche settoriali per l' elaborazione di una *strategia gestionale sistemica*, oggi mancante, valida per i siti di interesse

²⁹⁸ Anche se gli studi degli ultimi venti anni dimostrano che il fattore *autenticità* in futuro potrebbe non costituire più un elemento di valore assoluto nelle scelte dei turisti, i quali evidenziano una grande capacità di metabolizzazione di nuove attrattive, sicuramente artificiali ma percepite come rappresentative di proprie realtà, indiscutibilmente, per il momento, esso è uno degli elementi determinanti nella valutazione del *valore* di una risorsa artistico – archeologica. Si veda, al riguardo, COHEN 1988; *Idem* 1995.

archeologico di tutta Italia; l' ente deve essere in grado, quindi, di coordinare i progetti territoriali regionali redatti all' interno degli SLOT, allo scopo di creare e lanciare un “**marchio**” dell' Italia archeologica unico e riconoscibile, sul mercato internazionale, come “ARCHEOITALY”.

2. Fungere da elemento di raccordo tra i dipartimenti del MiBAC che si occupano di tutela e valorizzazione dei siti e dei musei archeologici e di fruizione *on line* del patrimonio culturale²⁹⁹ e gli *stakeholder* economici in grado di relazionarsi con tali organismi istituzionali. Il risultato sarebbe, da un lato, l' eliminazione delle sacche di “sottoutilizzazione” di parte del patrimonio archeologico e, dall' altro, la creazione di forti connessioni tra il sistema – cultura/archeologia ed il sistema – Paese, per un' offerta turistica vantaggiosa e produttiva per il territorio e competitiva sul mercato.
3. Affiancare e supportare gli operatori turistici nella promozione e distribuzione del prodotto – località archeologica;
4. Svolgere un ruolo *metamanageriale*, per favorire la *partnership* tra pubblico e privato, monitorando l' azione di eventuali e auspicabili società miste di gestione dei siti archeologici.

Con la legge n. 233 del 17/7/2006, che attribuisce al Presidente del Consiglio dei Ministri le funzioni di competenza del settore turistico già del Ministero delle Attività Produttive, ed il D.P.C.M. del 2/7/2008, con il quale l' attuale Presidente del Consiglio delega una serie di funzioni in materia di Turismo ad uno dei suoi Sottosegretari, in realtà, è stata istituzionalizzata la figura che potrebbe svolgere, in tutto o per la maggior parte, le funzioni di coordinamento di cui abbiamo parlato. Si auspica che lo *staff* operativo del Sottosegretariato di Stato strutturi e/o utilizzi un' efficace *Destination Management Company* che, per quanto riguarda le risorse archeologiche, pratichi una politica di *valorizzazione sostenibile* delle stesse, definendo preventivamente un piano per la gestione dei rischi connessi alla vulnerabilità dei siti archeologici ed alla loro *carrying capacity*, per poi occuparsi

²⁹⁹ Parliamo della Direzione Generale per i Beni Archeologici e del dipartimento per la Ricerca, Innovazione e Organizzazione (R.I.O.). V. *supra*, cap. II, par. 2.1.a.

della promozione del patrimonio culturale, concependo in un'ottica integrata la conoscenza, la tutela, la conservazione e la fruizione territoriale dello stesso³⁰⁰.

L'analisi SWOT ha evidenziato i fattori di criticità del nostro sistema di offerta turistico - archeologica; un'efficace piano di *marketing* per l' "Italia archeologica" deve mirare ad *attivare* le **risorse/competenze interne**, necessarie ad eliminare i punti di debolezza del sistema ed *esterne*, per neutralizzare le minacce. Il fine è quello di ottenere un *piano d'area* per una gestione del territorio che si attui secondo una strategia sistemica, dove gli attori coinvolti riescano a creare una *rete di prodotto archeologico italiano* da lanciare sul mercato internazionale con una promozione settoriale mirata, che sia in grado di partecipare con successo alle dinamiche competitive dei Paesi mediterranei. Rispetto ad altri segmenti del settore turistico – culturale, quello archeologico ha il vantaggio di poter tentare di allargare il mercato significativo, in forza del "grande fascino emozionale dell'antico" su cui si può far leva per confezionare un "prodotto – località" dotato di una massa critica tale da imporsi prepotentemente nell'immaginario turistico e suscitare, nel fruitore, "Interesse" e "Desiderio" di partecipazione ad esperienze non ripetibili altrove.

La **MISSION** strategica per un riposizionamento turistico attivo e competitivo dell'Italia, perciò, a nostro avviso, può puntare sul segmento archeologico come vettore di riqualificazione internazionale della destinazione – Italia *in toto*.

E' chiaro che, per muoversi in questa direzione, bisogna agire, innanzitutto, dall'*interno* del sistema, affinché possano essere migliorati tutti i fattori di attrattiva che servono alla percezione della qualità globale della *destination* (**Figura 4.1**); per fare ciò, bisogna che la pianificazione territoriale preveda delle scelte strategiche integrate per:

- Potenziare e migliorare la *rete infrastrutturale*, incentivando sia il trasporto su gomma che quello ferroviario e favorendo, con mezzi di trasporto eventualmente istituiti *ad hoc*, gli accessi ai siti archeologici che, così, rientrerebbero in un circuito d'itinerari controllati e programmabili³⁰¹;

³⁰⁰ Per la valutazione dei rischi che corrono i siti archeologici per la loro stessa natura, per motivi naturali o per fattori antropici, si veda VALENTINO – MISIANI 2004, pp. 119 – 120 e relativa bibliografia, pp. 161 – 166.

³⁰¹ Il discorso vale soprattutto per il Sud, dove un generale rilancio turistico può partire solo dallo sviluppo della rete dei trasporti, settore in cui c'è molto da fare affinché si raggiunga un grado di efficienza che

- Garantire al turista la *sicurezza* del territorio, facendolo sentire protetto ad ogni tappa del suo itinerario;
- Offrire strutture ricettive dalle tre alle cinque stelle che assicurino qualità nel servizio e, soprattutto, siano omogeneamente e strategicamente distribuite in prossimità dei siti archeologici³⁰²;
- Incentivare, da parte delle istituzioni scientifiche, la formazione di figure professionali versatili e capaci di gestire sia l'aspetto scientifico che promozionale del sito archeologico (*manager* culturali); da parte degli operatori turistici, preparare professionalità in grado di gestire adeguatamente l'accoglienza e l'offerta di servizi accessori. Le *risorse umane*, infatti, in un mercato fortemente dinamico ed in continuo mutamento, costituiscono il vero *asset* necessario per conquistare un vantaggio competitivo durevole³⁰³.
- Promuovere il coordinamento tra i vari settori coinvolti nell'intera filiera turistica, per un'offerta che non venga percepita in modo frammentario e confuso dal mercato interessato³⁰⁴.

Vanno considerati, inoltre, i processi strategici di valorizzazione indirizzati verso l'*esterno*, finalizzati:

- Ad aumentare la capacità attrattiva dei percorsi archeologici mediante una maggiore *visibilità* delle risorse;
- A confezionare degli *archeo-packaging* diversificati, attentamente orientati sui reali e potenziali segmenti di fruitori, i cui flussi vanno attentamente monitorati anche per un'efficace destagionalizzazione dell'offerta;
- Ad incrementare l'internazionalizzazione dell'offerta³⁰⁵.

consenta un miglioramento della logistica, della qualità della vita dei residenti e del movimento turistico. Il piano operativo nazionale dei trasporti 2009 (P.O.N. *Reti e Mobilità*), però, non fa sperare nulla di buono per il futuro della rete infrastrutturale meridionale: è prevista, infatti, una consistente riduzione degli investimenti stanziati in origine per la rete stradale e autostradale, per i porti e gli aeroporti del Meridione (A questo proposito, si veda il commento di S. Sciarelli sul Mattino del 25/9/2008, *Svolta per annunci*, p. 48).

³⁰² Anche qui, ci riferiamo soprattutto alla realtà dei siti archeologici meridionali, *in primis* Pompei, che offrono al turista poche possibilità di risiedere in zona favorendo, così, il turismo "mordi e fuggi".

³⁰³ Sono proprio le competenze umane che devono produrre di continuo innovazioni e far crescere significativamente la produttività operativa (SCIARELLI S. 2004, *Turismo e Management...*, p. 342).

³⁰⁴ "Nel settore turistico, il marketing degli operatori e quello di *intere destination* devono risultare coerenti, proprio in virtù della necessaria omogeneità tra il livello percepito dei singoli servizi erogati e l'immagine della località nel suo complesso." (DELLA CORTE - SCIARELLI M. 2003, p. 15).

³⁰⁵ PILOTTI 1999; SIMEON 2000.

Riguardo gli *stakeholder* da coinvolgere per innescare una valorizzazione attenta sia alla tutela della risorsa archeologica che alla sua promozione in termini economici, ci sembra opportuno insistere sulla necessità di azioni sinergiche tra operatori pubblici ed investitori privati. Infatti, fermo restando che debbano essere sempre chiari i ruoli, le responsabilità e le competenze di ciascuno³⁰⁶, pensiamo che delle forme societarie miste potrebbero migliorare l'efficienza organizzativa dell'offerta. Occorrono, al riguardo, sforzi, anche di carattere normativo, per stimolare e rafforzare il rapporto pubblico - privato, affinché si crei un meccanismo virtuoso di compartecipazione agli utili ed alle spese che consenta di "fare sistema" e stimolare l'attivazione delle risorse/competenze presenti sul territorio italiano³⁰⁷. Inoltre, non è da sottovalutare il ruolo che può svolgere la sponsorizzazione, come punto di incontro tra pubblico e privato: lo *sponsor*, infatti, può fare da volano per la realizzazione di iniziative economicamente insostenibili per lo *sponsee* pubblico, ma utili e importanti ai fini della tutela e della valorizzazione. Oltre a sostenere specifici progetti, sviluppare e realizzare eventi particolari o campagne informative, la sponsorizzazione "...può essere l'occasione per migliorare i profili gestionali e qualitativi dei servizi (anche complementari a quelli gestionali) e per attivare convenzioni a favore di utenti e dipendenti"³⁰⁸.

Dal punto di vista operativo, a livello "indotto", andranno attuate delle scelte di *marketing mix* attentamente calibrate che, in base all'analisi dei bisogni dei segmenti di riferimento attuali e potenziali, attivino nella misura più opportuna ed efficace le leve necessarie al successo competitivo del prodotto – destinazione archeologica.

³⁰⁶ MANENTE – CERATO 2000, p. 67. Vedi anche *supra*, par. 4.1.b.

³⁰⁷ Sul rapporto tra cultura e profitto e beni culturali e impresa, si veda GROSSI – DEBBIA 1998; COLBERT 2000; *Beni culturali e impresa* 2002; SEVERINO 2005. Nell'ottica di una collaborazione sinergica tra pubblico e privato, *Federculture* ed *Expo Cts* hanno dato vita ad una "Borsa delle sponsorizzazioni culturali" che si è tenuta a Milano, presso il nuovo Polo fieristico, nel maggio 2008. Anche il mondo scientifico di settore si sta muovendo con più disinvoltura in questa direzione: tra il 13 ed il 24 ottobre 2008, a Villa Campolieto, ad Ercolano, si è tenuto un *Workshop* organizzato dal "Centro Internazionale per gli Studi di *Herculaneum*" dal titolo "*Pratiche di gestione dei siti del patrimonio culturale*", che ha visto la partecipazione di esperti del ramo archeologico ed economico provenienti da tutto il mondo.

³⁰⁸ SEVERINO 2005, p. 107.

Tenendo ben presente che gli attori coinvolti nell'elaborazione delle politiche di *marketing* per un riposizionamento attivo della “destinazione – Italia” vanno individuati nei soggetti deputati, accenniamo, in questa sede, a quelli che possono essere intesi solo come semplici suggerimenti per il *marketing* relativo alla destinazione turistica “Italia archeologica”.

In relazione alla **politica di prodotto**, come già abbiamo avuto modo di dire³⁰⁹, si dimostra cruciale il ruolo strategico dei *tour operator*, che devono essere in grado di configurare prodotti diversi a seconda del *target* di riferimento. Se, in generale, individuando le caratteristiche dei turisti – archeologi, è stato circoscritto un segmento definito di viaggiatori caratterizzato da attenzione a tematiche di etica ambientale, agli aspetti etnico – gastronomici dei luoghi visitati, ecc..., abbiamo anche sottolineato che è possibile allargare il segmento di mercato, in quanto il turista postmoderno, soprattutto quello proveniente dai nuovi mercati, è sempre più spinto a viaggiare da una molteplicità di motivazioni (*fuzzy set*), e ripone nel viaggio aspettative di unicità esperenziale che il fascino evocativo del reperto antico è in grado di soddisfare. Ciò significa che gli operatori devono essere molto attenti, nel configurare il prodotto, a tener presenti tutti quei fattori, strettamente connessi tra loro, che potrebbero determinare le caratteristiche di un *archeopackaging* – Italia fortemente competitivo:

1. **Grande cura nell'elaborazione degli itinerari**, che devono essere confezionati “tematicamente”, in modo da creare percorsi mono o pluri tematici, facendo attenzione che abbiano nomi suggestivi ed evocativi. Abbiamo la possibilità di offrire “viaggi nel tempo” che possono soddisfare le aspettative più diverse: solo per attenerci al patrimonio archeologico relativo alle civiltà più note, la greca, l'etrusca e la romana, potrebbero essere elaborati tre “macropercorsi” multiregionali. Un viaggio alla scoperta dei Greci, con percorso comprendente Italia meridionale e Sicilia, potrebbe essere proposto come viaggio alla scoperta delle radici della formazione del pensiero scientifico e culturale dell'Occidente. Toscana e alto Lazio sono il circuito da percorrere per rivivere il fascino e, soprattutto, il “mistero” della civiltà etrusca, che rappresenta sicuramente

³⁰⁹ V. *supra*, cap. II, par. 2.2.c.

una grande attrattiva, se non altro per il fatto di non avere uguali in nessuna parte del mondo. Le testimonianze di epoca romana disegnano un itinerario che può attraversare tutta l' Italia, con forza evocativa varia e duttile: Roma, centro del potere/ culla del diritto; la vita quotidiana dei Romani (Pompei, Ercolano e Stabia); gli itinerari flegrei con le ville d' *otium* dei potenti del tempo; i giochi e gli anfiteatri, ecc... Per non parlare, poi, del successo sempre crescente che stanno riscuotendo gli itinerari nei Parchi marini attivi lungo tutta la penisola, che consentono un letterale "tuffo nel passato", alla scoperta di tesori sommersi³¹⁰. Chiaramente, la visita ai siti ed ai musei dei circuiti creati non può e non deve esaurire le aspettative di viaggio: il turista deve avvertire lo "spirito del tempo", che gli consenta di vivere suoni, odori e sapori del passato, attraverso itinerari enogastronomici ed eventi di spettacolo che lo seducano e lo coinvolgano riportandolo indietro nel tempo³¹¹.

2. **La spettacolarizzazione del passato**, rappresenta, infatti, insieme all' organizzazione di eventi e di festival, una grande spinta motivazionale al viaggio. Si calcola che, solo in Italia, sono nove milioni le persone che ogni estate migrano alla ricerca degli eventi culturali a cui assistere³¹². L' attrazione esercitata da spettacoli ambientati nei suggestivi siti archeologici, d' altra parte, rientra in quello che è stato individuato come il *mindlessness*, lo "spirito giocoso" del turista, anche del turista culturale, che fa sì che egli sia consapevolmente partecipe di una recita, purché ben fatta e coinvolgente, anche a discapito dell' autenticità dell' esperienza³¹³. Un' attenta pianificazione degli eventi, in funzione di una complessiva

³¹⁰ Attualmente, i Parchi marini attivi vanno da Tavolara a Portofino, da Alghero alle Cinque Terre, comprendono le isole Tremiti, il Plemmirio, Baia. Le varie Soprintendenze hanno attivato corsi per guide subacquee per gruppi turistici, e creato percorsi marini che consentono di osservare da vicino reperti, mosaici, statue, relitti.

³¹¹ Le iniziative che muovono in questa direzione sono sempre più numerose: la Campania, per esempio, può essere considerata all' avanguardia in questo tipo di offerta. Basti pensare al MAV di Ercolano, il primo museo virtuale al mondo, definito "*museo fiction dove si gioca con l' antichità*"; oppure agli itinerari enogastronomici e botanici che si snodano all' interno degli scavi vesuviani; ancora, alle simulazioni dei *ludi gladiatorii* nell' anfiteatro di Capua, agli spettacoli serali nelle terme di Baia.... Il problema, come vedremo, è che una regione, da sola, non costituisce un prodotto turistico con un *brand* abbastanza forte da attirare grandi flussi turistici.

³¹² Gli americani hanno creato addirittura un motore di ricerca per orientarsi nello sterminato mare di offerte, www.festival.com (SMARGIASSI 2008).

³¹³ COHEN 1988; *Idem* 1995; BRUNETTI 2002, p. 52.

strategia di *marketing integrato*, che leghi, cioè, strettamente l' evento alle caratteristiche del territorio, può costituire, quindi, un fattore di alta specializzazione all' interno del segmento turistico - archeologico, in grado di arricchire e differenziare specifici *target* d' offerta e rinforzare, inoltre, l' immagine globale della destinazione³¹⁴.

3. **La costruzione dell' immagine della destinazione “Italia archeologica” (ARCHEOITALY)**, costituisce un altro fondamentale elemento nel processo di conformazione del prodotto. Un *brand* che deve essere immediatamente riconoscibile, che rimandi all' unicità dell' offerta italiana sotto il profilo archeologico, sarà mirato a catturare l' interesse dell' insieme dei segmenti di pubblico specifici ai quali è rivolto.
4. **Il prodotto finale**, quindi, punterà sulla *differenziazione* dell' offerta archeologica italiana rispetto a quella degli altri *competitors* mediterranei, configurando *archeo-packaging* diversi a seconda dei sub-segmenti di domanda³¹⁵. Tenuto conto che il *target* medio di riferimento è quello che abbiamo indicato come **Gruppo 2**, composto da un pubblico orientato, per lo più, a vivere esperienze che lo rendano partecipe anche della cultura locale odierna, che preferiscono strutture ricettive medio – alte, che tendono a personalizzare il proprio itinerario di viaggio, le conformazioni - tipo dell' *archeo-packaging* potrebbero, sostanzialmente, essere due: 1) il pacchetto *all o fully inclusive* mono o pluri tematico, con accompagnamento e guida specialistica che preveda, però, la possibilità di personalizzare l' itinerario secondo le esigenze del viaggiatore; 2) il *theme package*, in grado di offrire itinerari tematici con l' aggiunta di “eventi” periodici e/o radicati. Questo secondo prodotto presenta sicuramente il vantaggio di poter essere rivolto a larghe frange di mercato anche del **Gruppo 1**, in quanto solletica una generica curiosità a vivere un' esperienza particolare lungo itinerari dall' indiscusso fascino evocativo di tempi lontani. La differenziazione deve riguardare, inoltre, anche la durata del soggiorno: pacchetti - *weekend*, ad esempio, potrebbero essere rivolti,

³¹⁴ Si veda, a questo proposito, DIMANCHE 2007.

³¹⁵ E' questa la direzione che stanno seguendo i maggiori T.O. italiani del settore (v. *supra*, cap. II, par. 2.2.c).

con caratteristiche diverse, al mercato europeo ed a quello interno; nel primo caso, i siti dovranno essere raggiungibili velocemente, preferibilmente con voli diretti o collegamenti marittimi e ferroviari agevoli. Dovranno essere, quindi, costruiti mini - itinerari che riguarderanno, giocoforza, almeno per il momento, solo alcuni dei grandi attrattori archeologici³¹⁶; per l' offerta rivolta ai turisti italiani, invece, potranno essere previsti soprattutto percorsi alternativi, che valorizzino gli attrattori minori, e che prevedano spostamenti su gomma³¹⁷. Per attirare i cosiddetti “nuovi mercati”, chiaramente, il confezionamento del prodotto dovrà prevedere un soggiorno tra i 7 ed i 15 giorni, che risponda al *fuzzy set* di questi nuovi viaggiatori, particolarmente attirati dal fascino delle rovine³¹⁸.

Le politiche di prodotto, in definitiva, relative all'offerta di destinazioni archeologiche, possono essere attuate con relativa facilità, nel momento in cui ci si avvale di un sistema informativo (SIM) efficiente, che rilevi con tempestività le mutevoli tendenze del mercato di riferimento, reale e potenziale, in quanto esse possono avvalersi di risorse già strutturate e portatrici di valore, rare (anzi uniche) e inimitabili.

Le politiche di prezzo, promozione e distribuzione saranno, chiaramente, strettamente connesse alle possibili forme di prodotto. Nello specifico, per quanto riguarda la fissazione dei prezzi, dovrebbe funzionare il “sistema” tra operatori turistici ed enti di gestione dei siti e musei archeologici, in maniera tale da poter conformare sia *archeo – packaging all inclusive* che “a tema”, con formule di costi integrati (viaggio + struttura di accoglienza + trasporti interni + biglietti dei circuiti archeologici). Tenuto conto che una delle maggiori minacce al nostro sistema di offerta, attualmente, è rappresentata proprio dall' *hard discount* dei

³¹⁶ Se non si procede all' incremento e ammodernamento della rete infrastrutturale italiana, e meridionale in particolare, nessuna strategia di *incoming* può trovare reale attuazione. Basti pensare che, a tutt'oggi, anche se programmato da tempo, non esiste ancora un *Hub* per il sud Italia.

³¹⁷ Si potrebbero immaginare itinerari interni, per esempio nell' Italia appenninica, ricca di testimonianze archeologiche di popoli italici e di età romana.

³¹⁸ I turisti cinesi, indiani, russi, statunitensi e giapponesi dovranno essere spinti a venire in Italia dall' aspettativa di rivivere con particolare partecipazione e suggestione “le avventure del passato”. Solo così essi potranno scegliere il nostro Paese rispetto ad altre *interdestination* mediterranee in grado di offrire strutture e servizi di accoglienza rispondenti allo stellaggio a loro attribuito e adeguati al tenore di vita a cui questi “nuovi ricchi” sono abituati.

prezzi praticato dagli altri Paesi del Mediterraneo per le destinazioni archeologiche (e non solo), è chiaro che, se per motivi congiunturali non possono essere abbassati indiscriminatamente i costi dei servizi, bisognerà, da un lato, attraverso attività promozionali integrate, puntare ad alimentare nel turista la convinzione del maggior valore del prodotto offerto rispetto ad altri, dall' altro a praticare, per quanto possibile, una discriminazione delle tariffe che riguardi o solo l' ingresso ai circuiti archeologici oppure il soggiorno tutto, almeno in alcuni periodi dell' anno. Riguardo la prima eventualità, c'è da dire che ormai già da tempo³¹⁹ ci si muove nella direzione della discriminazione tariffaria, fatta soprattutto in base alle differenti categorie di consumatori culturali (età, reddito disponibile, associazioni), dal momento che è stato dimostrato che, correlando la domanda museale con il livello delle tariffe applicate, al crescere delle tariffe, la domanda culturale tende a ridursi³²⁰. Le politiche di prezzo discriminanti rivolte all' intera *destination*, però, sono senz' altro le più auspicabili in termini di competitività, ed offrono il vantaggio di poter distribuire in maniera omogenea i clienti nel tempo e nello spazio, favorendo la destagionalizzazione dell' offerta, differenziando il prezzo a seconda del momento di acquisto o consumo³²¹.

Passando alle politiche di promozione e distribuzione, è utile sottolineare che, quanto più le azioni degli operatori turistici saranno coordinate, tanto più crescerà la qualità ed il successo dell' offerta, soprattutto se si lavorerà su due fattori fondamentali per il perseguimento dell' obiettivo:

1. La creazione ed il riconoscimento di un “*Archeo – brand*” per l' Italia che certifichi la qualità del prodotto - località, fissi un' immagine positiva della destinazione e, attraverso la nascita di *festival* e spettacoli da poter stabilmente collegare al *brand* stesso, riesca, per quanto possibile, a fidelizzare il cliente; infatti, soprattutto nel settore del viaggio culturale, la

³¹⁹ Con l' introduzione del regolamento recante “*Norme per l' istituzione del biglietto d' ingresso ai monumenti, musei, gallerie, scavi di antichità, parchi e giardini monumentali*”(D.M. 507 del 11/12/1997, integrato dal D.M. 522/2005 e dal D.M. 239/2006), abolita la tassa d' ingresso per i luoghi statali, sono stati istituiti, oltre al biglietto unico d' ingresso, quello integrato e cumulativo, con possibilità di accesso, rispettivamente, a più siti o musei statali e a luoghi statali più eventi o quant' altro, anche di natura privata, che hanno ingenerato un felice effetto “rimorchio” sulle realtà museali e territoriali che necessitavano d' incentivazione (*Annuario del turismo e della Cultura 2008*, p. 430).

³²⁰ VALENTINO 1999; SIMEON 2000, p. 308.

³²¹ Per esempio, prezzi diversi possono essere fatti a seconda del periodo dell' anno, dell' importanza/unicità dell' evento, del momento della vendita, ecc... (al riguardo, si veda NUCCIO 2005, pp. 166 – 168.)

motivazione di sottofondo è sempre la “scoperta”, la “novità”, per cui si può tentare di creare un rapporto di fidelizzazione solo immaginando eventi periodici, che si replichino ad intervalli prefissati di tempo, in grado di favorire la ripetizione del viaggio nella località³²².

2. L' **internazionalizzazione** dell' offerta.

Per quanto riguarda il primo punto, bisogna tener presente che il *brand* legato al mondo della cultura ha un forte valore aggiunto simbolico, in quanto è associato a valori positivi che, nel caso dell' archeologia, sono legati al rispetto ed alla tutela dell' ambiente, alla riscoperta delle radici, delle origini dell' uomo, ecc..., per cui possono essere creati accostamenti fortemente evocativi e vincenti dal punto di vista promozionale³²³. Esso, in sostanza, può essere considerato un generatore di *appeal*, in grado anche di attrarre le aziende private verso forme di sponsorizzazione del prodotto culturale. Un “*Archeo – brand*” dell' Italia, inoltre, avrebbe senz' altro più visibilità dei singoli “marchi” che Regioni, Province e Comuni promuovono autonomamente con incerto successo.

Per quanto riguarda l' internazionalizzazione dell' offerta, poi, sicuramente le politiche di promozione e distribuzione devono mirare a motivare, oltre ai mercati tradizionali, anche e soprattutto i nuovi, attivando canali informativi in grado di stimolare la curiosità conoscitiva nei confronti del nostro patrimonio archeologico. In questo contesto, il ruolo degli organi istituzionali e scientifici è, da un lato, quello di incentivare gli scambi per l' allestimento di mostre all' estero che facciano conoscere i nostri beni³²⁴, dall' altro di fare uno sforzo di coordinazione, coinvolgendo anche il MiBAC, per allestire un **portale web** sul tipo di quello giordano, in grado di soddisfare tutte le esigenze informative e organizzative del potenziale viaggiatore, di qualunque parte del mondo. Incentivare la multimedialità, infatti, è, oggi, il modo migliore per velocizzare e ottimizzare l' intero processo di informazione e comunicazione tra offerta e domanda e tra i diversi anelli della filiera turistica.

³²² Sul rapporto qualità – fidelizzazione, si veda, tra gli altri, LISWOOD 1994.

³²³ Possono essere previsti *brand extension*, *co-branding*, ecc... (STERPI 2005).

³²⁴ Che questa sia una direzione da seguire lo dimostra, per parlare solo del 2007, l' enorme successo riscosso dalla mostra “*Otium Ludens*”, reperti e opere provenienti dagli scavi vesuviani, tenutasi all' *Hermitage* di S. Pietroburgo e considerata dal *Times* la quarta mostra più bella al mondo del 2007 (COZZI 2007).

A livello “organico”, dovranno essere messi in campo gli strumenti più adatti a monitorare continuamente ed efficacemente la *customer satisfaction*³²⁵, per verificare, nel nostro caso, soprattutto la percezione del livello qualitativo dei servizi erogati presso le strutture ricettive e nella gestione dei singoli fattori di attrattiva. A questi processi, dovrebbe accompagnarsi una seria certificazione dei sistemi di qualità delle imprese all’ interno del sistema di offerta³²⁶.

³²⁵ V. *supra*, par. 4.1.c.

³²⁶ DELLA CORTE 2000, p. 390.

CONSIDERAZIONI FINALI.

Le tendenze dei flussi turistici dei prossimi anni sono, oggi, difficilmente prevedibili, per la comparsa sul mercato di segmenti di domanda onnivora, che non ha ancora delineato chiare preferenze motivazionali, costituita da un impressionante numero di persone mosse da bisogni incerti e vari, completamente diversi gli uni dagli altri³²⁷. Naturalmente chi riuscirà ad intercettare almeno parte di questi nuovi flussi potrà godere di un vantaggio competitivo realmente sostenibile sul mercato turistico, ed è per questo motivo che solo una lucida visione della *mission* strategica da perseguire consentirà alle destinazioni turistiche di oggi e di domani di gestire una competitività internazionale sempre più difficile. Per quanto tutto il bacino del Mediterraneo abbia da sempre esercitato un fortissimo potere d' attrazione di flussi turistici, soprattutto grazie al suo straordinario patrimonio archeologico – culturale, oggi ha bisogno anch' esso di ridisegnare la sua offerta in funzione di un riposizionamento sul mercato in grado di captare e gestire la nuova, fluida, domanda generata da movimenti di visitatori prima sconosciuti.

E' certo, comunque, che puntare sull' offerta archeologico – culturale, fortemente connotativa dell' identità dei Paesi mediterranei, risulta utile sia per conformare un prodotto specialistico, articolato e complesso, mirato a *target* di pubblico abbastanza precisi, sia per distribuire prodotti che seguano una vocazione, per così dire, “generalista”, dove sia presente l' associazione di più segmenti compatibili. Infatti, il viaggio a prevalente destinazione archeologica può avere anche risvolti naturalistici, è eco - sostenibile e, soprattutto, dal punto di vista degli *stakeholder* coinvolti nella pianificazione dell' offerta, crea sviluppo territoriale, determinando una percezione *etica* delle azioni operative finalizzate alla conformazione finale del prodotto.

Una strategia di *Destination Marketing*, quindi, che miri alla promozione di destinazioni archeologiche e culturali, oggi, deve basarsi su forme di valorizzazione del patrimonio che realmente incidano sull' immaginario turistico e

³²⁷ Stiamo chiaramente parlando dei “nuovi mercati”, cinese, giapponese, indiano, russo e statunitense e delle stime del *WTO* che prevede, come già accennato (v. *supra*, cap. I, par. 1.3.b) un movimento di un miliardo di persone per il 2020!.

motivino fortemente al viaggio. Perché il Sistema – Italia risulti competitivo all’ interno delle nuove dinamiche che si stanno delineando, esso deve utilizzare degli strumenti efficaci, che agiscano simultaneamente su due fronti:

- 1) A livello di partenariato mediterraneo, con il perseguimento di politiche di cooperazione turistica con le altre regioni dell’ area, così come previsto dalla “Dichiarazione di Hammamet”, documento prodotto in occasione del *Forum “Dialogue 5+5”* tenutosi nella città tunisina nel 2006 tra i responsabili del turismo dei dieci Paesi che affacciano sul Mediterraneo³²⁸. Essa prevede una *Carta della qualità per il Mediterraneo occidentale*, la creazione di un osservatorio permanente per tutta la macroregione, di un portale *web* comune, di iniziative promozionali congiunte e l’ elaborazione di prodotti turistici combinati, grazie agli accordi tra i *tour operator*. Lo sviluppo del partenariato è finalizzato proprio alla cooptazione dei nuovi mercati lontani, per i quali l’ Occidente non ha una connotazione forte, ed il marchio “Mediterraneo” può avere più forza penetrativa rispetto a quello dei singoli Paesi dell’ area. In quest’ ottica, ipotizzare una, sia pur generica, “spartizione” della domanda del mercato a lungo raggio potrebbe convenire a tutti i *competitors* coinvolti, per assicurare sia una circolazione economica omogeneamente distribuita nel bacino del Mediterraneo che un continuo e proficuo scambio di professionalità e competenze³²⁹.
- 2) A livello nazionale, per eliminare quei punti di debolezza che hanno messo in sofferenza il sistema di offerta turistica nazionale. Nel momento in cui si punta sul segmento archeologico per il rilancio dell’ intero comparto, si deve avere ben presente che nessuna politica o strategia di *destination marketing* può avere successo se non si parte dal massiccio coinvolgimento del sud Italia, dove i giacimenti archeologico – culturali costituiscono parte rilevante del patrimonio del Paese. Nell’ attuale mercato le singole regioni non hanno la forza di *brand* per cui solo un sistema integrato di offerta, sovraregionale, che possa contare sull’ accessibilità ai siti archeologici e su

³²⁸ TTG ITALIA 2006. www.futuro_mediterraneo.aspx.

³²⁹ Ricordiamo che in questa direzione va la realizzazione del progetto MEDITINERA, per la creazione di reti informatiche riguardanti tutto il patrimonio culturale dei paesi mediterranei (v. *supra*, cap. III, par. 3.1, nota 160).

una buona rete infrastrutturale, soprattutto nelle regioni del Meridione, ha possibilità di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile sul mercato internazionale. In questo senso, ben vengano le iniziative come quelle previste dal P.O.I.N. 2007 – 2013, se inserite in un quadro sistemico di strategie e operazioni integrate e coordinate a livello centrale, miranti a creare una rete di Poli Turistici delle otto regioni del sud Italia per uno sviluppo del turismo basato sulla valorizzazione delle risorse culturali, artistiche e archeologiche, attuabile attraverso grandi investimenti sia nelle infrastrutture che nella promozione sui mercati internazionali³³⁰.

L' *archeopackage*, per la sua stessa conformazione, supera il problema della frammentazione regionale dell' offerta, in un momento in cui appare più che mai necessario promuovere prodotti ben riconoscibili e identificabili geograficamente.

Ferma restando la necessità di attivare tutte le competenze necessarie per neutralizzare le minacce esterne e i punti di debolezza del nostro sistema di offerta, ci sembra che, allo stato attuale, il turismo archeologico sia il segmento maggiormente in grado di fungere da elemento trainante di tutto il settore turistico culturale.

³³⁰ Programma Operativo Interregionale 2007 – 2013. Priorità 5 del Q.S.N. (www.regione.campania.it).

BIBLIOGRAFIA

- AEKER 1989:** D.A. AEKER, Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage, in *California Management Review*.
- AGARWAL 1997:** S. AGARWAL, The Resort Cycle and Seaside Tourism: An Assessment of its Applicability and Validity, in *Tourism Management* n. 18, pp. 65 – 73.
- AMALFITANO 1999:** P. AMALFITANO *et Alii*, *Campi Flegrei. Un itinerario archeologico*, Mursia, Bologna.
- AMIT – SCHOEMAKER 1993:** R. AMIT – P.J.H. SCHOEMAKER, Strategic Assets and Organizational Rent, in *Strategic Management Journal* , vol. 14, 1.
- ANDERSON 2005:** M. ANDERSON, *Houses, GIS and the Micro-Topology of Pompeian Domestic Space*, in J. BRUHN (a cura di), *TRAC 2004: proceedings of the 14th Theoretical Roman Archeology Conference*, Oxford.
- Annuario del Turismo e della Cultura 2008**, a cura del Centro Studi TCI, Milano.
- ASHWORTH - VOOGD 1994:** G.J. ASHWORTH – H. VOOGD, *Marketing of Tourism Places: What are we doing? Global Tourist Behavior*, The Haworth Press Inc.
- BACHLEITNER- ZINS 1999:** R. BACHLEITNER – A.H. ZINS, Cultural tourism in Rural Communities: The Resident's Perspective, in *Journal of Business Research*, 44, pp. 199 – 209.
- BAILEY 1991:** K.D. BAILEY, *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- BARBE' 2000:** S. BARBE', *La dichiarazione di missione: coprogettare azioni sociali partendo dall' identità*, in F. MANFREDI, G. MAINO (a cura di), *Il governo e la comunicazione della qualità*, Egea, Milano.
- BARNEY 1991:** J.B. BARNEY, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in *Strategic Management Journal* , vol. 17,1.
- BARNEY 1997:** J.B. BARNEY, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company.
- BARNEY 2006:** J.B. BARNEY, *Risorse, Competenze e Vantaggi competitivi*, ed. italiana a cura di V. Della Corte e M. Sciarelli, Carocci, Roma.

- BELLAGAMBA – BRUNETTI – PENCARELLI – VIGOLO 2007:** A. BELLAGAMBA – F. BRUNETTI – T. PENCARELLI – V. VIGOLO, *La letteratura italiana ed internazionale sul Destination Management*, in S. SCIARELLI (a cura di), *Il management dei Sistemi Turistici Locali: Strategie e Strumenti per la Governance*, Giappichelli, Torino, pp. 31 – 75.
- Beni Culturali e Imprese 2002:** AA:VV., *Beni culturali e imprese. Una collaborazione virtuosa tra pubblico e privato*, Editori Riuniti, Roma.
- BERARDI 1997:** U. BERARDI, *Del viaggiare. Turismi, culture, cucine, musei open air*, Franco Angeli, Milano.
- BLACK – BOAL 1994:** J.A. BLACK – K.B. BOAL, Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, in *Strategic Management Journal*, vol. 17,1.
- BRILLI 2006:** A. BRILLI, *Il viaggio in Italia. Storia di una grande tradizione culturale*, Il Mulino Intersezioni, Bologna.
- BRUNETTI 1999:** F. BRUNETTI, *Il turismo sulla via della qualità*, CEDAM, Padova.
- BRUNETTI 2002:** F. BRUNETTI, *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in M. FRANCH (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, pp. 39 – 65.
- BUHALIS 2000:** D. BUHALIS, Marketing the competitive destination of the future, in *Tourism Management*, n. 21, pp. 97 – 116.
- BUTLER 1980:** R. W. BUTLER, The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, in *Canadian Geographer*, vol. 24, n. 1, pp. 5 – 12.
- CAROLI 1999:** M.G. CAROLI, *Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- CASARIN 1996:** F. CASARIN, *Il Marketing del prodotto turistico*, Giappichelli, Torino.
- CASSON 2005:** L. CASSON, *Viaggi e viaggiatori nell' antichità*, Mursia, Milano.

- CASTIELLO 2004:** N. CASTIELLO, Turismo e geografia: Il turismo culturale, in N. CASTIELLO (a cura di), *Il turismo culturale in Campania*, Atti Giornate di Studio, Napoli, pp. 19 – 50.
- CENTANNI 1991:** M. CENTANNI (a cura di), *Il Romanzo di Alessandro*, Bruno Mondatori, Torino.
- CHITTY – BAKER 1999:** G. CHITTY – D. BAKER (a cura di), *Managing Historic Sites and Buildings. Reconciling Presentation and Preservation*, Routledge, London – New York.
- CHRISTALLER 1963:** W. CHRISTALLER, Some considerations of tourism location in Europe: the Peripheral Regions-Underdeveloped Countries-Recreation Areas, in *Regional Association Papers*.
- COHEN 1974:** E. COHEN, Who is a tourist? A Conceptual Clarification, in *The Sociological Review*, november, pp. 527 – 555.
- COHEN 1988:** E. COHEN, Authenticity and Commoditization in Tourism, in *Annals of Tourism Research*, vol. 15.
- COHEN 1995:** E. COHEN, *Contemporany tourism – trends and challenges. Sustainable authenticity or contrived post-modernity?*, in R. BUTLER – D.PEARCE (a cura di), *Change in Tourism. People, Places, Processes*, Routledge, London.
- COLBERT 2000:** F. COLBERT, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas Libri, Milano.
- COLLINS – MONTGOMERY 1995:** D.J. COLLINS – C.A. MONTGOMERY, Competing on Resources: Strategies for the 1990s, in *Harward Business Review*, July – August.
- COLLISEI 2000:** U. COLLISEI, *Marketing*, CEDAM, Padova.
- COLTMAN 1989:** M. COLTMAN, *Tourism Marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- CONNER 1991:** K.R. CONNER, A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organisation economics: do we have a new theory of the firm?, in *Journal of Management*, vol. 17, 1, pp. 121 – 154.

- COOPER 1995:** M. COOPER *et Alii*, *Managing Archaeology*, Routledge, London – New York.
- COOPER 2002:** C. COOPER *et alii*, *Economia del turismo: teoria e pratica*, Zanichelli, Bologna.
- COOPER – FLETCHER – GILBERT – WANHILL 1993:** C. COOPER – J. FLETCHER – D. GILBERT – S. WANHILL, *Tourism: Principles and Practices*, Longman Scientific and Technical, London.
- COOPER – JACKSON 1989:** C. COOPER – S. JACKSON, Destination Life-Cycle: The Isle of Man Case Study, in *Annals of Tourism Research*, n.16.
- COUNCIL OF EUROPE 1997:** *In from the Margins: A Contribution to the Debate on Culture and Development in Europe*, Council of Europe, Strasburg.
- COZZI – FERRERO 1996:** G. COZZI – G. FERRERO, *Marketing, Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.
- COZZI 2007:** T. COZZI, Le ville d’ ozio di Stabiae incantano i lettori del “Times”, in *Repubblica* del 27/12/2007, p. IX.
- DE CARO 2002:** S. DE CARO, *I Campi Flegrei, Ischia, Vivara. Storia e Archeologia*, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Soprintendenza Archeologica di Napoli e Caserta, Napoli.
- DEIBLER 1996:** M. DEIBLER, Kulturtourismus: Besucherlenkung versus Numerus clausus, in *Deutsches Seminar fur Fremndenverkeher*, Berlin, pp. 12 – 14.
- DELLA CORTE 2000:** V. DELLA CORTE, *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, CEDAM, Padova.
- DELLA CORTE 2004:** V. DELLA CORTE, *La gestione strategica e le scelte di governo di un’ impresa “tour operator”*, CEDAM, Padova.
- DELLA CORTE – SCIARELLI M. 1999:** V. DELLA CORTE – M. SCIARELLI, L’ approccio della Resource based Theory alla generazione del vantaggio competitivo: il framework analitico VRIO proposto da Jay Barney, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172, Marzo – Aprile.
- DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2003:** V. DELLA CORTE – M. SCIARELLI, *Evoluzione del Marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell’ Information & Communication Technology*, in Congresso Internazionale “Le

Tendenze del Marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, Venezia , 28 – 29 novembre, pp. 1 – 23.

DELLA CORTE – SCIARELLI M. 2006: V. DELLA CORTE – M. SCIARELLI, *I percorsi di sviluppo aggregativi: dall’ impresa al sistema*, in J.B. BARNEY, *Risorse, Competenze e Vantaggi Competitivi*, Carocci, Roma, pp. 387 – 403.

DEMARIE 2008: MARCO DEMARIE, *Le fondazioni culturali in Italia*, in *Annuario del Turismo e della Cultura 2008*, a cura del Centro Studi TCI, pp. 412 – 415.

DE SETA 2005: C. DE SETA, *Il mito dell’ Italia*, UTET, Torino.

DEWAILLY – FLAMENT 1996: J.P. DEWAILLY – E. FLAMENT, *Geografia del turismo e delle attività ricreative*, CLUEB, Milano.

DIERICKX – COOL 1989: I. DIERICKX – K. COOL, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in *Management Science*, n. 35, pp. 1504 – 1511.

DIMANCHE 2007: F. DIMANCHE, *Development of Destination: Toward Competitiveness: Integrated Marketing, Experial Marketing and Events*, Seminario per il corso di Dottorato in *Scienze del Turismo* , Università di Napoli “Federico II”, Napoli, 12 luglio.

FLAGESTAD – HOPE 2001: A. FLAGESTAD – C.A. HOPE, Strategic success in winter destination: a sustainable value creation perspective, in *Tourism Management*, n. 22.

FRANCH 2002: M. FRANCH (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

FREGONESE- MUSCARA’ 1995: M. FREGONESE- C. MUSCARA’, *Gli spazi dell’ altrove. Geografia del turismo*, Patron, Bologna.

GALVANI 2001: A. GALVANI, *La pianificazione per un approccio sostenibile al patrimonio ambientale e culturale*, in M. MAUTONE (a cura di), *I Beni Culturali: Risorse per l’ organizzazione del territorio*, Patron, Bologna, pp. 415 – 437.

GARONNA – DE CAPRARIIS 2005: P. GARONNA – G. DE CAPRARIIS (a cura di), *Per un progetto paese sul turismo*, Centro Studi Confindustria, Roma.

- GARTNER 1989:** W.C. GARTNER, Tourism Image: attribute measurement of state tourism product using multidimensional scaling techniques, in *Journal of Travel Research*, Fall.
- GILBERT 1939:** E. GILBERT, The growth of Island and Seaside Health Resorts in England, in *Scottish Geographical Magazine*, n. 55.
- Giordania**, in *Microsoft Encarta 2007 DVD*. Microsoft Corporation 2006.
- GOLFETTO 1996:** F. GOLFETTO, Un marketing per la città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina, in *Economia & Management*, n. 5.
- GRABURN – SAFARI 1991:** N.H.H. GRABURN- J. SAFARI, Introduction: Tourism social Science, in *Annal of Tourism Research*, vol.18, n° 1, pp. 1- 11.
- GRANDINETTI 2002:** R. GRANDINETTI, *Concetti e strumenti di marketing*, Etas, Milano.
- GRANT 1991:** R.M. GRANT, The Resource-based Theory and Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation, in *California Management Review*, Spring.
- GRANT 1999:** R.M. GRANT, *L' analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- GREFFE 1999:** X. GREFFE, *La gestione del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano.
- GROSSI – DEBBIA 1998:** R. GROSSI – S. DEBBIA (a cura di), *CANTIERE CULTURA. Beni culturali e turismo come risorsa di sviluppo locale: progetti, strumenti, esperienze*, Rapporto Federculture, il Sole 24ORE.
- GROSSI 2007:** R. GROSSI (a cura di), *La cultura per un nuovo modello di sviluppo*, Quarto Rapporto Annuale di Federculture, Torino.
- Guida Libia 2003 a cura T.C.I.:** Touring Club Italia, *Libia con Tripoli, Bendasi, Ghadames, l' Akasus e il Grande Deserto, Leptis, Sabratah, Cirene*.
- GUNN 1972:** C. GUNN, *Vacationscape*, Bureau of Business Research, Austin, University of Texas.
- GUZZO 2003:** P.G. GUZZO, *Pompei 1998 – 2003. L' esperimento dell' autonomia*, Electa, Milano.

- HAEDRICH 2000:** G. HAEDRICH, *Destinazioni culturali e marketing*, in H. PECHLANER – M. WERMAIR (a cura di), *Destination Management*, Touring Club Italia, Milano, pp. 131 – 146.
- HEALTH – WALL 1992:** E. HEALTH – G. WALL, *Marketing Tourism Destination: a Strategic Planning Approach*, J. Wiley and Sons, Brisbane.
- HOLLOWAY 1994:** J.C. HOLLOWAY, *The business of Tourism*, Longman, London.
- I Beni Archeologici in Italia 1997:*** AA.VV., *I Beni Archeologici in Italia, I Libri Bianchi del Touring Club Italiano n.6*, Centro Studi T.C.I. (a cura di).
- Il turismo culturale in Italia*,** dossier ENIT Italia 2007 (www.culturaincifre.istat.it).
- JANNI 1996:** P. JANNI, *Il mare degli antichi*, Dedalo, Bari.
- JEFFRIES 1971:** D.J. JEFFRIES, Defining the Tourist Product: its importance in tourism marketing, in *Tourism Review*, n. 26.
- JNTS 2004 – 2010:** *Jordan National Tourism Strategy 2004 – 2010*.
- JOHNSON 2007:** A. JOHNSON, Libya hopes tourism will help it shed pariah status, in *USA TODAY* 2007. (www.USATODAY.com)
- KOTLER 1993:** P. KOTLER, *Marketing Management*, Isedi, Torino 1993.
- KOTLER – HEIDER – REIN 1993:** P. KOTLER – D.H. HEIDER – L. REIN, *Marketing Places*, The Free Press, New York.
- KOZAK 2002:** M. KOZAK, Destination Benchmarking, in *Annals of Tourism Research*, vol.29, n° 2, pp. 497 – 519.
- LASSELS 1670:** R. LASSELS, *The voyage in Italy*, London.
- LEIPNER 1995:** N. LEIPNER, *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
- LEONE – VALENTINI – MAZZA' 2000:** M.S. LEONE – M. VALENTINI – R. MAZZA', *Il Turismo Archeologico*, in A. ANGELI (a cura di), *Piano Regionale del Turismo della Regione Autonoma Sardegna*, Cagliari 1999, *IX Rapporto sul turismo italiano 2000*, Firenze, pp. 443 - 477.
- LISWOOD 1994:** L.A. LISWOOD, *Il marketing della fidelizzazione: come assicurarsi la fedeltà dei clienti*, Franco Angeli, Milano.
- LONGOBARDI 2002:** G. LONGOBARDI, *Pompei sostenibile*, L' Erma di Bretschneider, Roma.

LORD 1993: LORD CULTURAL RESOURCES PLANING MANAGEMENT INC., *Strategic Directions for Ontario's Cultural Tourism Product*, LORD, Toronto.

MAC CANNEL 1976: D. MAC CANNEL, Staged authenticity: arrangements of social space in tourist settings, in *American Journal of Sociology*, vol.3, 1973, n° 79, pp. 589 – 603.

MALKIN 2004: I. MALKIN, *I ritorni di Ulisse. Colonizzazione e identità etnica nella Grecia antica*, Carocci, Roma.

MANENTE – CERATO 2000: M. MANENTE - M. CERATO, *Destination management per creare valore*, in H. PECHLANER – K. WEIERMAIR., (a cura di) *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.

MARCHI – LENTI – BIOLCHINI 2003: G. MARCHI – L. LENTI – G. BIOLCHINI, *La valutazione ex post per un intervento di conservazione del patrimonio storico*, in G. MARCHI (a cura di), *Esperienze di valutazione*, Franco Angeli, Milano.

MARI 1994: C. MARI, *Metodi qualitativi di ricerca*, Giappichelli, Torino.

MARTINI 2000: U. MARTINI, *L' impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure*, Paper, DISA, Università di Trento, Settembre.

www.cs.unitn.it/etourism/.

MARTINI 2001: U. MARTINI, *Information and Communication Technologies as Competitive Driver for New Destination Management Concepts*, in E. KREILKAMP – H. PECHLANER – A. STEINECKE (a cura di), *Gemachter oder Gelebter Tourismus? – Destinationsmanagement und Tourismuspolitik*, Linde, pp. 141 – 166.

MARTINI 2002: U. MARTINI, *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in M. FRANCH (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, pp. 67 – 111.

MARTINI 2005: U. MARTINI, *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

- MASLOW 1992:** A.H. MASLOW, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma (ristampa).
- MATHIESON – GOELDNER 1982:** A. MATHIESON – C.R. GOELDNER, *Tourism: Economic, Phisical and Social Impacts*, Longman, Harlow.
- MAZZONI 1995:** C. MAZZONI, *La segmentazione multidimensionale dei mercati*, CEDAM, Padova.
- MELOTTI 2005:** M. MELOTTI, *Viaggi e turismo nel mondo antico*, introduzione a L. CASSON, *Viaggi e viaggiatori nell' antichità*, Mursia, Milano, pp. XII – XIII; XVII- XXI.
- MELOTTI 2007:** M. MELOTTI, *Mediterraneo tra miti e turismo. Per una sociologia del turismo archeologico*, CUEM, Milano.
- METZ 1989:** H.C. METZ, *Jordan, A Country Study*, Federal Research Division, Library of Congress.
- Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione economica, I progetti integrati: dal QCS all' iniziativa regionale**, Roma.
- MINTZBERG 1983:** H. MINTZBERG, *An emerging strategy of “direct” research*, in J. VAN MAANEN (a cura di), *Qualitative methodology*, Sage, Newbury Park, pp. 105 – 116.
- MOSSETTO 1992:** G. MOSSETTO, *L' economia delle città d' arte*, Etaslibri, Milano.
- MÜLLER 2002:** S. MÜLLER, *Augmented Reality: A new technology and a new medium for Cultural Heritage*, in R. CARLUCCI (a cura di), *Augmented reality – based cultural heritage on – site guide*, Lemmer, p. 1.
- NAPOLITANO 2000:** M.R. NAPOLITANO, *Dal Marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli.
- NICOLETTI 2001:** L. NICOLETTI, *Beni Culturali: dalla riscoperta alla valorizzazione*, in M. MAUTONE (a cura di), *I Beni Culturali: Risorse per l' organizzazione del territorio*, Patron, Bologna, pp. 97 – 107.
- NUCCIO 2005:** M. NUCCIO, *La leva del prezzo nel settore culturale*, in F. SEVERINO (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano, pp. 162 – 175.
- PEARCE 1989:** D. PEARCE, *Tourism Development*, Longman, Harlow.

- PELLICCELLI 1999:** G. PELLICCELLI, *Il marketing*, UTET, Milano.
- PENCARELLI 2003:** T. PENCARELLI (a cura di), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Goliardiche, Urbino.
- PECHLANER 2000:** H. PECHLANER, *Managing Tourist Destination: Why and How*, in M. MANENTE – M. CERATO (a cura di), *From Destination to Destination Marketing and Management: Designing and Repositioning Tourism Product*, Cafoscarina, Venezia, pp. 9 – 13.
- PECHLANER – WEIERMAR 2000:** H. PECHLANER – K. WEIRMAIR (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano, Milano.
- PETER – DONNELLY 1999:** J.P. PETER – J.H. DONNELLY, *Marketing*, Mc Graw Hill, Milano.
- PLUMMER 1974:** J.T. PLUMMER, The Concept and Application of Life-Style Segmentation, in *Journal of Marketing*, January.
- PILOTTI 1999:** L. PILOTTI, *Banalizzazione dinamica, diffusione e sostenibilità per le risorse artistiche e culturali*, Cescom, *Note di Ricerca*, n.39, aprile.
- PINOTTI 2006:** N. PINOTTI, *Il viaggio del sapiente. Solone oltre Atene*, CUEM, Milano.
- PRIMICERIO 1991:** D. PRIMICERIO, *L' Italia dei musei. Indagine su di un patrimonio sommerso*, Electa, Milano.
- RAMI CECI 2005:** L. RAMI CECI, *Sulayman, le rovine, la memoria... Rappresentazioni indigene e promozione turistica del patrimonio locale in Giordania*, in L. RAMI CECI (a cura di), *Turismo e sostenibilità. Risorse locali e promozione turistica come valore*, Roma, pp. 212 – 229.
- Rapporto Ice/ 1° sem 2007:** *Libia*, Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici Istituto nazionale per il Commercio Estero, 1° semestre 2007.
- RECCHIA 2007:** A.P. RECCHIA, *Il programma di partecipazione a COMPA 2007*, in AA.VV., *MIBAC, I beni culturali per il cittadino*, X Salone Europeo della Comunicazione Pubblica dei Servizi al Cittadino e alle Imprese, Bologna 6/8 novembre 2007, pp. 4 -5.
- REPORTAGE BMT 2006:** AA.VV., *Il futuro della Libia è il turismo, ma c'è ancora molto da fare*, *REPORTAGE BMT 2006*, Anno II, Numero 15, 27 Giugno.

- RISPOLI – TAMMA 1996:** M. RISPOLI – M. TAMMA, *Le imprese alberghiere*, CEDAM, Padova.
- SALEEM 1994:** SALEEM N., *The destination capacity index: a measure to determine the tourism carrying capacity*, in AA.VV., *Tourism – The state of the art*, John Wiley and Sons, New York .
- SALVA’ TOMAS 1997:** P.A. SALVA’ TOMAS, *Il futuro delle regioni turistiche costiere dell’ Europa del Sud. La nascita delle nuove forme di domanda e la ristrutturazione dei centri turistici tradizionali*, in *Documenti Euromed*, www.eromedi.org.
- SAVELLI 2002:** A. SAVELLI, *Sociologia del Turismo*, Franco Angeli, Milano.
- SCATOZZA HÖRICHT 2004:** L. SCATOZZA HÖRICHT, *Il paesaggio archeologico dei Campi Flegrei e la tradizione del viaggio culturale in Italia*, in N. CASTIELLO (a cura di), *Il turismo culturale in Campania*, Atti Giornate di Studio, Napoli, pp. 385 – 402.
- SCHNAIDER 2002:** M. SCHNAIDER, *A Snapshot in Augmented Reality*, in R. CARLUCCI (a cura di), *Augmented reality – based cultural heritage on – site guide*, Lemmer, p. 8 – 13.
- SCHOUTEN 1995:** F.F.J. SCHOUTEN, *Heritage as Historical Realty*, in HERBERT D.T. (a cura di), *Heritage, Tourism and Society*, Mansell, London – New York, pp. 29 – 30.
- SCIARELLI F. 2005:** F. SCIARELLI, *La gestione dell’ impresa teatrale, la produzione artistica e l’ economia aziendale*, Giannini, Napoli.
- SCIARELLI S. 2002:** S. SCIARELLI, *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell’ etica d’ impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*.
- SCIARELLI S. 2004, Fondamenti...:** S. SCIARELLI, *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*, CEDAM, Padova.
- SCIARELLI S. 2004, Turismo e management...:** SCIARELLI S., *Turismo e Management territoriale*, in G. FERRARO (a cura di) - N. ODDATI (contributo), *Sviluppo e occupazione nel mercato globale. Stravolgimenti economici, competizione dei sistemi locali, metamorfosi del lavoro*, Giuffré, Milano, pp. 339 - 346.

SIRPETTINO 1995: M. SIRPETTINO, *Le seduzioni di Baia Imperiale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Settimo Rapporto Annuale del Giornale dell' Arte, a cura del Centro Documentazione sulle Fondazioni, Milano 2007.

SEVERINO 2005: F. SEVERINO, *L' opportunità per il pubblico e il privato: le sponsorizzazioni*, in F. SEVERINO (a cura di), *Un marketing per la cultura*, FrancoAngeli, Milano, pp. 97 – 120.

SICCA 1999: L. SICCA, Le risorse e le competenze come fattori di sviluppo del territorio, in *Rassegna Economica*, n.2.

SILBERG 1995: T. SILBERG, Cultural tourism and business opportunities for museum and heritage sites, in *Tourism Management*, vol. 16, n.5. pp. 361 – 365.

SIMEON 1997: M.I. SIMEON, Gestire le risorse culturali per il turismo: il caso Napoli, in *Turistica*, anno VI, n. 2-3.

SIMEON 1999: M.I. SIMEON, Il turismo culturale: opportunità di sviluppo ed azioni di policy, in *Annali del Dipartimento di Studi Geoeconomici Statistici Storici per l' Analisi Regionale*, Roma – Università degli Studi della Sapienza 1998, Bologna, pp. 111 – 136.

SIMEON 2000: M.I. SIMEON, *Beni culturali e Turismo, IX Rapporto sul Turismo Italiano*, Firenze, pp. 303 – 320.

SIVAN 1999: R. SIVAN, *The Presentation of Archaeological Sites*, in M. DE LA TORRE (a cura di), *Proceedings of The Conservation of Archaeological Sites in the Mediterranean Region*, Getty Conservation Institute, Los Angeles, pp. 52 – 59.

SMARGIASSI 2008: M. SMARGIASSI, Festival. Troppi eventi. Boom di cultura. E la super formula andò in tilt, in *La Repubblica*, 9/1/2008, pp. 33 – 34.

SOLIMA 1998: L. SOLIMA, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, CEDAM, Padova.

SOMMELLA 1994: R. SOMMELLA, *Risorse e sviluppo in Giordania*, in R. SOMMELLA (a cura di) *Memorie di Geografia Economica e Atropica*, terza edizione, 4, Istituto di Geografia, Napoli.

SORRENTINI 2004: F. SORRENTINI, *Il turismo museale in Campania*, in N. CASTIELLO (a cura di), *Il turismo culturale in Campania*, Atti Giornate di Studio, Napoli, pp. 139 – 162.)

STANTON – VARALDO 1989: W. J. STANTON – R. VARALDO, *Marketing*, Il Mulino, Bologna.

STERPI 2005: M. STERPI, *Il brand culturale, ovvero la miniera d'oro semantica dell'economia postindustriale*, in F. SEVERINO (a cura di), *Un marketing per la cultura*, Franco Angeli, Milano, pp. 150 – 161.

SULLIVAN 1995: S.SULLIVAN, *A Planning Model for the Management of Archaeological Sites*, in M. DE LA TORRE (a cura di), *The Conservation of Archaeological Sites in the Mediterranean Region*, Getty Conservation Institute, Los Angeles.

TAMMA 2000: M. TAMMA, *Aspetti strategici del Destination Management*, in H. PECHLANER – K. WEIRMAIR (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano, Milano, pp. 31 – 54.

TTG ITALIA 2006: TTG ITALIA newsonline, *Promozione congiunta, prodotti transnazionali e un sito web le linee guida comuni*, www.futuro_mediterraneo.aspx.

UNESCO 1995: *Our Creative Diversity. Report of the World Commission on Culture and and Development*, UNESCO, Parigi.

VALENTINO 2000: P.A. VALENTINO, *Politiche per i beni culturali*, in P.A. VALENTINO – A. MUSACCHIO – F. PEREGO (a cura di), *La storia al futuro. Beni culturali, specializzazione del territorio e nuova occupazione*, Giunti, Firenze, pp. 82 – 83.

VALENTINO – MISIANI 2004: P.A. VALENTINO – A. MISIANI, *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata nei siti archeologici nell'area euro – mediterranea*, iMed, Roma.

VAN MAANEN 1983: J. VAN MAANEN, *Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface*, in J. VAN MAANEN (a cura di), *Qualitative methodology*, Sage, Newbury Park, pp. 9 – 13.

WITT – MOUTINHO 1994: S.F. WITT – L. MOUTINHO, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall.

WTO 2000: WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Recomandations on Tourism Statistics*, Serie M n.: 83 (Rev-1.0), New York, USA.

WTO 2002: WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Tourism Satellite Account (TSA): Methodological References*, Doc. ST/ESA/STAT/SER.F/80*, New York, Statistical Division.

ZIELTNER 1999: W. ZIELTNER, *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in R. MUSSNER - - H. PECHLANER – A. SCHOENHUBER (a cura di), *Management della destinazione*, Verlag Ruegger, Zurigo, pp. 131 – 134.

SITOGRAFIA

www.culturaincifre.istat.it
www.deltaeuromed.net
www.europa.eu
www.festival.com
www.futuro_mediterraneo.aspx
www.herity.it
www.kel12.com
www.imednet.it
www.inventoviaggi.it
www.istituti.usilu.net/speronim/web/medina
www.laplace.intrasoft-inti.com/daedalus
www.libyanonline.com
www.libyan-tourism.org
www.meditinera.net
www.mihael-culture.org
www.osservatorio_europeo_sul_turismo_culturale_hm
www.passionevacanze.it
www.rajatabla.it
www.regionecampania.it
www.statistica.beniculturali.it
www.strabon.org
www.touringclub.it
www.tourism.jo
www.traveltradeitalia.com
www.viaggiare.mevigi.it
www.visitjordan.com
lcweb2.loc.gov/frd/cs/jotc
www.1stjordan.net